

Genossenschaftliche Finanzeinrichtungen

Beiträge zur 4. Tagung zur Genossenschaftsgeschichte



Adolph von Elm Institut
für Genossenschaftsgeschichte e.V.

HEINRICH-KAUFMANN-STIFTUNG 

Genossenschaftliche Finanzeinrichtungen

Beiträge zur 4. Tagung zur Genossenschaftsgeschichte
am 26./27. November 2009 in Berlin beim
Bundesverband der Deutschen Volksbanken
und Raiffeisenbanken e.V. (BVR)

HEINRICH
KAUFMANN
STIFTUNG



Adolph von Elm Institut
für Genossenschaftsgeschichte e.V.

Herausgegeben von der Heinrich-Kaufmann-Stiftung
des Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften e.V.
und vom Adolph von Elm Institut für Genossenschaftsgeschichte e.V.
Besenbinderhof 60, 20097 Hamburg, Telefon +49 40 2800 3050

www.kaufmann-stiftung.de

Abbildungsnachweis:

Titelseite und Rückentitel: Archiv Heinrich-Kaufmann-Stiftung (HKS)

Satz und Layout:

Silke Wolf, grafik@hamburg.de

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt

2016

ISBN: 9783741207426

Inhalt

2009 Berlin: Genossenschaftliche Finanzeinrichtungen

Vorwort	S. 5
THORSTEN WEHBER: Historische Archive im Bereich der Sparkassen-Finanzgruppe	S. 6
PETER GLEBER: Das genossenschaftshistorische Informationszentrum und die Einrichtungen der historischen Kommunikation im Genossenschaftlichen Finanzverbund	S. 14
ARND KLUGE: Zur Geschichte der deutschen Genossenschaftsbanken	S. 18
BURCHARD BÖSCHE: Die Annahme von Mitgliederkrediten durch Genossenschaften	S. 26
ARMIN PETER: Die Bank für Gemeinwirtschaft	S. 34
MANFRED SONNENSCHNEIDER: Die Entwicklung der Bank im Bistum Essen (BIB) mit einer kurzen Skizze der deutschen Kirchenbanken	S. 41
BARBARA GÜNTHER: Katalysatoren regionaler Modernisierung – Zur sozialen und wirtschaftlichen Funktion der Volksbanken, Raiffeisenbanken und Sparkassen im 19. und frühen 20. Jahrhundert	S. 51
JOSEF SCHMID: Vom kleinstädtischen Vorschuß-Verein zur selbstbewussten Regionalbank – die VR Bank Ostholstein Nord – Plön eG	S. 61

PETER HOEFER: „... Gegenstand des Unternehmens ist der Betrieb einer Spar- und Darlehnskasse ...“. Zur Geschichte der Dresdner Genossenschaftsbanken 1848 bis 1990	S. 79
MARVIN BRENDEL: Herausforderungen genossenschaftlicher Geschichtsaufarbeitung am Beispiel der Volks- und Raiffeisenbanken	S. 93
FLORIAN JAGSCHITZ, SIEGFRIED ROM, JAN WIEDEY: Die österreichischen Genossenschaften in der Weltwirtschaftskrise 1929. Ein Blick zurück	S. 103
MICHEAL STAPPEL: Geschichte der genossenschaftlichen Zentralbanken und nationalen Verbände	S. 114

Vorwort

Betrachtet man die Anzahl der Mitglieder und auch die wirtschaftliche Kraft, dann liegt der Schwerpunkt des deutschen Genossenschaftswesens eindeutig bei den Genossenschaftsbanken. Das zeigt sich auch in der Bedeutung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR als Fachverband im Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband, in dem er 17 Mio. Mitglieder repräsentiert, eine imponierende Zahl, wenn man sie mit den eben 4 Mio. Aktionären in Deutschland vergleicht. Wir danken dem BVR, dass er die Räume und den Service für die 4. Tagung zur Genossenschaftsgeschichte zur Verfügung gestellt hat.

Dank gilt auch dem Genossenschaftshistorischem Informationszentrum GIZ, das den Tagungsteilnehmern einen Einblick gewährt hat in die Schätze, die es aus der Genossenschaftsgeschichte verwahrt und für die Nutzung aufbereitet.

Die genossenschaftlichen Finanzeinrichtungen umfassen mehr als die Volks- und Raiffeisenbanken, wie die Tagung gezeigt hat. Es gibt genossenschaftliche Finanzinstitute bei den Kirchen, es gibt Spareinrichtungen bei den Wohnungsgenossenschaften und bis zu den Zwangsmaßnahmen der Nationalsozialisten gegen die Konsumgenossenschaften hatten auch diese eigene Sparkassen, die maßgeblich zum Erfolg der Konsumgenossenschaften beigetragen haben, wie sie dies noch heute in Italien tun.

Dieser Tagungsband erscheint mit großer Verspätung. Umso mehr danken wir den Referenten, die trotz der verflossenen Zeit ihren schriftlichen Beitrag geliefert haben. Eine Lücke in der Reihe unserer Tagungsbände ist damit geschlossen.

Hamburg, Mai 2016

Heinrich-Kaufmann-Stiftung

Burchard Bösche, Mitglied des Vorstandes

Historische Archive im Bereich der Sparkassen-Finanzgruppe

1. Die Sparkassen-Finanzgruppe

Ähnlich wie die genossenschaftliche Finanzgruppe ist die Sparkassen-Finanzgruppe als Verbund von Unternehmen organisiert, die auf regionaler und nationaler Ebene kooperieren, um ihren Kunden die gesamte Palette finanzwirtschaftlicher Produkte und Dienstleistungen zu offerieren. Die Basis bilden 438 lokale Sparkassen (Stand: 31.12.2008). Diese haben überwiegend den Status öffentlich-rechtlicher Anstalten, deren Träger Städte, Kreise oder Zweckverbände aus mehreren Gebietskörperschaften sind. Sechs von ihnen sind sog. „freie Sparkassen“ mit privaten Rechtsformen.

Unabhängig von der Rechtsform orientiert sich die Geschäftstätigkeit sämtlicher Sparkassen am Gemeinwohl. Ihre Aufgabe ist es, allen Bürgern Zugang zu geldwirtschaftlichen Leistungen und eine sichere Geldanlage zu bieten. Zudem sollen die Sparkassen die örtlichen Kreditbedürfnisse, insbesondere auch der mittelständischen Wirtschaft, befriedigen. Sie arbeiten zwar ertragsorientiert, verfolgen aber nicht das Ziel der Gewinnmaximierung.

Außer den Sparkassen umfasst die Sparkassen-Finanzgruppe die Landesbanken, die Landesbausparkassen sowie eine Vielzahl von Spezialinstituten. Gemessen an der Bilanzsumme nimmt dieser Verbund die führende Position im deutschen Bankenmarkt ein. In vielen Segmenten des Bankgeschäfts sind die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe Marktführer. Die zur Gruppe gehörenden öffentlichen Versicherer vereinen auf sich ebenfalls hohe Anteile in allen Sparten des Versicherungsmarkts.

Das Verbandswesen der Sparkassen-Finanzgruppe ist, den Prinzipien der Subsidiarität und Dezentralität entsprechend, zweistufig aufgebaut. Es existieren zwölf regionale Sparkassen- und Giroverbände, welche die Interessen-

vertretung für die Sparkassen ihres Verbandsgebiets wahrnehmen, sie durch Beratungs- und Serviceleistungen unterstützen sowie im hoheitlichen Auftrag prüfen. Als nationaler Dach- und Spitzenverband fungiert der Deutsche Sparkassen- und Giroverband e.V. (DSGV) mit Standorten in Berlin, Bonn und Brüssel.

2. Zur Geschichte der Sparkassen

Sparkassen gehören zu den ältesten und traditionsreichsten Finanzinstitutionen in Deutschland.¹ Ihre Vorläufer – Witwen-, Waisen- und Leihkassen – reichen teilweise bis in die erste Hälfte des 18. Jahrhunderts zurück. Die erste genuine Sparkasse entstand 1778 in Hamburg.

Der Gründungszweck der Sparkassen bestand darin, vor allem den ärmeren Bevölkerungsschichten eine sichere und verzinsliche Anlage ihrer Ersparnisse zu ermöglichen. Im Verlauf des 19. Jahrhunderts bildete sich in Deutschland ein flächendeckendes Sparkassennetz heraus. Seit dem Anfang des 20. Jahrhunderts entwickelten sich die Sparkassen zu Universalkreditinstituten fort.

Mit Ausnahme der „freien“ Institute waren die Sparkassen rechtlich lange Zeit unselbständige Einrichtungen ihrer kommunalen Garantieträger. Erst im Gefolge der Bankenkrise vom Sommer 1931 erhielten sie die rechtliche Selbständigkeit.

Nach dem Zweiten Weltkrieg blieben sowohl im westlichen als auch im östlichen Teil Deutschlands die Sparkassen bestehen. Doch während die Institute in der DDR als volkseigene Betriebe in die sozialistische Planwirtschaft integriert wurden, konnten sie sich in der Bundesrepublik zu marktorientierten Wettbewerbsunternehmen weiterentwickeln. Im Zuge der deutschen Wiedervereinigung wuchsen auch die Sparkassen in Ost und West wieder zu einer einheitlichen Organisation zusammen.

3. Zentrale Einrichtungen zur Dokumentation und Erforschung der Sparkassengeschichte

Der DSGV unterhält seit 1977 in Bonn das Sparkassenhistorische Dokumentationszentrum. Es dokumentiert die Geschichte der Sparkassen-Finanzgruppe, berät und informiert die Institute der Gruppe in historischen Fragen (z. B. beim Archivaufbau) und betreut Forschungsarbeiten und

¹ Zur Geschichte der Sparkassen vgl. u.a. Günter Ashauer, *Von der Ersparungscasse zur Sparkassen-Finanzgruppe. Die Sparkassenorganisation in Geschichte und Gegenwart*, Stuttgart 1991; Hans Pohl/Bernd Rudolph/Günther Schulz, *Wirtschafts- und Sozialgeschichte der deutschen Sparkassen im 20. Jahrhundert*, Stuttgart 2005.

Publikationen zu sparkassengeschichtlichen Themen. Eine weitere wichtige Funktion des Dokumentationszentrums besteht darin, historisch relevante Unterlagen des DSGV und seiner Vorläufer zu archivieren.

Außer dem DSGV engagiert sich vor allem die ebenfalls in Bonn ansässige Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V. (im Folgenden: Wissenschaftsförderung e.V.) für die Dokumentation und Erforschung der Sparkassengeschichte. Sie ist eine gemeinnützige Einrichtung der Sparkassen, Landesbanken und Verbände, welche die Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Geld-, Bank- und Börsenwesens, insbesondere des öffentlichen Kreditwesens, fördert. Im Rahmen ihres Satzungszwecks vergibt die Wissenschaftsförderung e.V. auch Forschungsaufträge zu geschichtlichen Themen, sie organisiert sparkassenhistorische Tagungen sowie Workshops für Archivare und gibt die Buchreihe „Sparkassen in der Geschichte“ (bislang mehr als 50 Veröffentlichungen) heraus. Beraten wird sie von einem speziellen Gremium, dem „Arbeitskreis für Sparkassengeschichte“, dem Wissenschaftler und Praktiker aus den Instituten und Verbänden der Sparkassen-Finanzgruppe angehören.

4. Die Situation der Sparkassenarchive – Ergebnisse einer Umfrage

Obwohl die Sparkassen in der Regel öffentliche Unternehmen sind, haben die für sie zuständigen Gesetzgeber in den Bundesländern sie von der Verpflichtung ausgenommen, Unterlagen an staatliche Archive abzuliefern oder selbst Archive zu unterhalten. Jeder Sparkasse ist es somit freigestellt, ob und wie sie ihre historische Überlieferung aufbewahrt. Der DSGV und die Wissenschaftsförderung e.V. haben es sich deshalb zur Aufgabe gemacht, den Archivgedanken zu verbreiten und Transparenz über die bestehenden Archive herzustellen.

Im Herbst 2008 startete die Wissenschaftsförderung e.V. eine Umfrage unter den Sparkassen, Landesbanken und regionalen Sparkassenverbänden, in der diese nach ihren Aktivitäten zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung und Lehre befragt wurden. Im Rahmen dieser Erhebung wurde den Unternehmen und Verbänden auch ein Fragenkatalog zum Umgang mit historischen Unterlagen vorgelegt. Dieser Katalog umfasste folgende Fragen und Antwortmöglichkeiten:

„Besteht in Ihrem Haus ein historisches Archiv?“

o ja, existiert bereits

² Es wurde bewusst darauf verzichtet, den Begriff „Archiv“ zu definieren.

- o ja, im Aufbau*
- o nein*

Wer ist mit der Pflege des Archivs betraut?

- o Vollzeit-Mitarbeiter nur für das Archiv*
- o Teilzeit-Mitarbeiter nur für das Archiv*
- o Institutsmitarbeiter im Rahmen der täglichen Arbeit*
- o externe, bezahlte Arbeitskraft*
- o ehrenamtliche Arbeitskraft*
- o Sonstige (Angabe erbeten)*

Wer darf das Archiv nutzen?

- o nur Mitarbeiter/innen*
- o auch Externe (z.B. Wissenschaftler)*

Wie werden die Unterlagen des Archivs genutzt?

- o Öffentlichkeitsarbeit, z.B. Jubiläen, Ausstellungen*
- o Anfragen von Kunden*
- o Anfragen innerhalb des Instituts*
- o externe historische Forschung*

Haben Sie historische Unterlagen an andere Einrichtungen abgegeben?“

Im Folgenden werden die Antworten der Landesbanken und der Sparkassenverbände ausgeklammert und allein jene der Sparkassen analysiert. Um auch Aussagen darüber machen zu können, ob und inwieweit die Größe einer Sparkasse einen Einfluss auf die Archivierungsaktivitäten hat, wurden diese in drei Größenklassen (kleine, mittlere und große Institute) eingeteilt. Als ‚kleine‘ Sparkassen gelten solche, die weniger als 1 Milliarde Euro Geschäftsvolumen haben, als ‚mittlere‘ Sparkassen“ diejenigen mit 1 bis 2,5 Milliarden Euro Geschäftsvolumen. ‚Große‘ Sparkassen schließlich sind Institute mit mehr als 2,5 Milliarden Euro Geschäftsvolumen.

Da 236 von 435 angeschriebenen Sparkassen den Fragebogen ausgefüllt zurücksandten, war die Rücklaufquote mit 54,3 Prozent insgesamt zufriedenstellend. Unter den Sparkassen, die geantwortet hatten, stellten die ‚mittleren‘ mit 98 Unternehmen die größte Gruppe, gefolgt von den ‚großen‘ Sparkassen mit 81 Instituten. Die ‚kleinen‘ Sparkassen bildeten mit 57 Unternehmen das Schlusslicht.³

³ Dass ‚kleine‘ Sparkassen vergleichsweise gering vertreten waren, hat einen plausiblen Grund: Die Umfrage bezog sich hauptsächlich auf Aktivitäten im Bereich der Wissenschaftsförderung. Da viele ‚kleine‘ Sparkassen hier wenig aktiv sind, haben diese den Fragebogen zumeist nicht zurückgeschickt.

Die Frage „Besteht in Ihrem Haus ein historisches Archiv?“ beantworteten 65 Sparkassen (27,5 Prozent) mit „Ja, existiert bereits“. Weitere 31 (13,1 Prozent) gaben an, ein Archiv befinde sich derzeit im Aufbau. Im Vergleich der drei Größenklassen sind Archive bei ‚großen‘ Sparkassen am weitesten verbreitet. 28 von 81 Instituten (34,6 Prozent) verfügen schon über ein Archiv und 11 Unternehmen (13,1, Prozent) richten eines ein. Deutlich weniger ausgeprägt ist der Archivgedanke bei den ‚kleinen‘ Sparkassen. Nur etwa drei von zehn Instituten haben ein Archiv oder sind dabei, eines aufzubauen.

Tabelle 1: Vorhandene und im Aufbau befindliche Sparkassenarchive nach Größenklassen (in Prozent)

Größenklasse	Archiv vorhanden	Archiv im Aufbau	Archiv vorhanden oder im Aufbau
Kleine Sparkassen a)	17,5	12,3	29,8
Mittlere Sparkassen b)	27,5	13,3	40,8
Große Sparkassen c)	34,6	13,7	48,0
Alle Sparkassen	27,5	13,1	40,7

a) Geschäftsvolumen € 1 Mrd. Euro

b) Geschäftsvolumen 1 Mrd. – 2,5 Mrd. Euro

c) Geschäftsvolumen € 2,5 Mrd. Euro

Dieses Resultat ist insofern wenig überraschend, als die Personal- und Sachkosten eines Archivs bei kleinen Unternehmen stärker zu Buche schlagen als bei größeren. Außerdem ist davon auszugehen, dass historische Unterlagen bei großen und mittleren Sparkassen zahlreicher vorhanden sind, da diese zumeist das Ergebnis mehrerer Unternehmensfusionen sind.

Eine verlässliche Schätzung, wie hoch die Gesamtzahl der Archive bei allen deutschen Sparkassen ist, kann auf der Basis der Umfrage zwar nicht erfolgen. Die 96 bestehenden oder im Aufbau befindlichen Archive, die durch die Umfrage ermittelt wurden, stellen jedoch die Mindestzahl dar. Eine Gesamtzahl von 120 bis 150 Archiven erscheint realistisch. Die Antworten auf die Frage, wer das Archiv betreut, geben einen deutlichen Hinweis, dass für die Sparkassen die Pflege ihrer historischen Unterlagen eine Randaktivität darstellt. Lediglich drei Sparkassenmitarbeiter waren ausschließlich für das Archiv zuständig und dies auch nur als Teilzeitarbeitskräfte. Gängige Praxis ist, dass ein Mitarbeiter neben anderen Aufgaben auch die Verantwortung für das Archiv trägt. Etwa jedes

zehnte Archiv wird durch eine Person betreut, die nicht zum festen Mitarbeiterstamm der Sparkassen gehört. Bei einem weiteren Zehntel greift die Sparkasse auf ehrenamtlich Tätige zurück. Dies sind vermutlich überwiegend Pensionäre des jeweiligen Instituts.

Wer kann die Sparkassenarchive nutzen? Die im Rahmen der Umfrage gegebenen Antworten zeigen, dass eine Mehrzahl der Institute – 57 von 96 (59,4 Prozent) – ihre Archive ausschließlich eigenen Mitarbeitern zugänglich macht. Die übrigen 39 Sparkassenarchive stehen auch Externen (z.B. Wissenschaftlern) offen. Überraschend ist, dass der Prozentsatz der ‚öffentlich‘ zugänglichen Archive bei den ‚kleinen‘ Sparkassen mit 47,5 Prozent am höchsten sind. Dagegen öffnen nur 35,9 Prozent der ‚großen‘ Sparkassen ihr Archiv auch für Personen, die nicht bei ihnen beschäftigt sind.

Dass die meisten Archive interne Serviceeinrichtungen sind, schlägt sich bei den Nutzungszwecken nieder. Nur ein Fünftel (19,8 Prozent) wird bislang für die wissenschaftliche Forschung genutzt. Fast alle Archive (97,9 Prozent) dienen hingegen dazu, die Öffentlichkeitsarbeit der Sparkassen zu unterstützen. An zweiter Stelle steht die Nutzung für Anfragen, die aus dem Unternehmen selbst kommen (57,3 Prozent). Vergleichsweise wichtig sind die Archive auch für die Beantwortung von Fragen, die Kunden an die Sparkassen haben. 39,6 Prozent der Institute geben an, dass ihre Archive auch für diesen Zweck genutzt werden.

Schließlich wurde in der Erhebung auch danach gefragt, ob die Institute historische Dokumente an andere Archive (z. B. Staats- und Kommunalarchive, regionale Wirtschaftsarchive) abgegeben haben. Auf diese Frage antworteten 230 der befragten Institute. Von ihnen berichteten 29 (12,6 Prozent) über die Weitergabe von Unterlagen an andere Archive. Am stärksten machen ‚große‘ Sparkassen von dieser Möglichkeit Gebrauch, also genau die Gruppe, die auch bei den hauseigenen Archiven an der Spitze stehen. Kaum verbreitet ist die Abgabe von Archivgut an fremde Institutionen dagegen bei den ‚kleinen‘ Sparkassen. Nur zwei von 55 Unternehmen haben dies getan.

Erstaunlich ist, dass 17 der 29 Sparkassen, die Dokumente abgegeben haben, selbst über ein Archiv verfügen. Ein eigenes Archiv zu unterhalten und dennoch mit einer externen Einrichtung zu kooperieren schließt sich demnach nicht aus. Die Gründe für diese ‚zweigleisige‘ Archivierungsstrategie liegen jedoch einstweilen im Dunkeln.

Zumal für kleinere Sparkassen, die dem Umfrageresultat zufolge der Pflege ihrer historischen Überlieferung relativ wenig Aufmerksamkeit widmen, wäre die Auslagerung von Archivgut in andere Archive eine gute Alternative zum eigenen Archiv. Das Magazin „Wissenschaft für

die Praxis“ der Wissenschaftsförderung e.V. berichtet deshalb in loser Folge über die regionalen Wirtschaftsarchive und deren Dienstleistungen.⁴

5. Präsenz der Sparkassenarchive im Internet

Seit mehreren Jahren hat sich das Internet zu dem Medium entwickelt, mittels dessen Interessierte schnell und einfach Auskünfte über Archive und ihre Bestände erhalten können. Viele öffentliche und private Archive besitzen eigene Websites, noch mehr stellen Informationen in Web-Portalen und -verzeichnissen zur Verfügung.

Die erste Möglichkeit wird bislang nur von einem Sparkassenarchiv genutzt. Das Historische Archiv der Kreissparkasse Biberach hat sein gesamtes Findbuch „ins Netz“ gestellt.⁵ Ausgehend von einer Beständeübersicht können Internetnutzer bis auf die Ebene der einzelnen Verzeichnungseinheiten bzw. Akten gelangen.

Das umfassendste Verzeichnis von Sparkassenarchiven befindet sich auf den Websites der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe.⁶ Es umfasst Informationen über 80 Archive in der gesamten Gruppe, darunter auch Einrichtungen von Landesbanken und Verbänden. Interessierte können sich darin über Ansprechpartner und deren Kontaktdaten informieren. Darüber hinaus erhalten sie Auskunft über die in den Archiven vorhandenen Bestände und deren Gesamtumfang. Komplettiert werden die Angaben durch Hinweise auf historische Literatur (Chroniken, Festschriften) über das jeweilige Institut.

Eine Reihe von Sparkassenarchiven ist ebenfalls über das Internetarchivverzeichnis des Instituts für bankhistorische Forschung recherchierbar.⁷ Die dort vorhandenen Informationen entsprechen im Wesentlichen denen im Verzeichnis der Wissenschaftsförderung e.V.

Fazit

Die Ergebnisse der Umfrage, welche die Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe durchführte, belegen, dass der Archivgedanke

⁴ *Erschienen sind bisher Berichte über das Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg (Heft 66, November 2008) und das Bayerische Wirtschaftsarchiv (Heft 68, November 2009).*

⁵ *Webadresse: https://www.ksk-bc.de/module/sparkassengeschichte/historisches_archiv/index.php?n=%2Fmodule%2Fsparkassengeschichte%2Fhistorisches_archiv%2F*

⁶ *Webadresse: www.s-wissenschaft.de/geschichte/?p=archive.*

⁷ *Webadresse: www.ibf-frankfurt.de.*

bei den Sparkassen in Deutschland weit verbreitet ist. Zwar ist die Bewahrung der eigenen Überlieferung längst nicht bei allen Instituten üblich. Dass immerhin zwei von fünf der Sparkassen, die an der Umfrage teilnahmen, über ein Archiv verfügen oder ein solches aufbauen, ist jedoch sehr zufriedenstellend. Dies gilt vor allem auch deshalb, weil der Unterhalt eines Archivs stets auf freiwilliger Basis erfolgt.

Dieses insgesamt positive Urteil bedeutet allerdings nicht, dass die Werbung für den Archivgedanken obsolet ist. Der Idealzustand wäre erreicht, wenn jede Sparkasse entweder ihr eigenes Archiv besäße oder historische Unterlagen in geregelter Form an dafür geeignete Einrichtungen abgäbe.

Rein betriebswirtschaftlich ist eine Archivierung historischer Unterlagen, die diese Bezeichnung auch nur im Mindesten verdient, indes kaum zu begründen. Es gehört immer auch die strategische Erkenntnis dazu, dass ein Unternehmen, das seine Vergangenheit nicht achtet, seine Zukunft bereits hinter sich hat.

Das Genossenschaftshistorische Informationszentrum und die Einrichtungen der historischen Kommunikation im Genossenschaftlichen Finanz-Verbund

Seit Januar 2005 hat die Genossenschaftliche Bankengruppe ein neues Mitglied. Vor vier Jahren nahm die „Stiftung GIZ - Genossenschaftshistorisches Informationszentrum“ mit Sitz in Berlin ihre Arbeit auf. Die Gründungsstifter, der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR) und die DZ Bank haben die kleine Stiftung mit einer großen Aufgabe ausgestattet. Sie baut ein historisches Archiv-Netzwerk auf und trägt zur Erschließung und Vermittlung der Genossenschafts- und Bankgeschichte bei. Mittlerweile ist die Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) Zustifter und seit Februar diesen Jahres gibt ein Förderverein finanzielle Unterstützung. Dem Verein gehören die im Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) organisierten Verbände, Verbundunternehmen und Primärgenossenschaften an. Damit wird das GIZ Schritt für Schritt zu einem strategischen Zentrum für die gesamte Genossenschaftsgeschichte.

Bislang waren die Aufgaben des GIZ auf die Banken fokussiert: „Zum Stadtjubiläum möchte unsere Volksbank als ältestes Kreditinstitut am Platz etwas beitragen. Wir suchen historische Fotos und Exponate zur Geschichte der Kreditgenossenschaften für eine Ausstellung.“, „Unser Haus hat drei Fusionen hinter sich. Wie verfahren wir mit dem größtenteils ungeordneten historischen Schriftgut, was und wie sollen wir archivieren?“, „Wen kann man mit dem Verfassen einer Chronik zum Bankjubiläum beauftragen?“ Vor der Gründung des GIZ richteten Mitgliedsbanken solche Fragen häufig an die Pressereferenten des BVR und der Regionalverbände. Auch Journalisten, Fernsehproduktionsfirmen, wissenschaftliche Institutionen und Studierende benötigen Informationen zur Geschichte der Volksbanken und Raiffeisenbanken oder fragen nach historischem „Anschauungsmaterial“. Unternehmensgeschichte, das zeigen diese Anfragen, ist generell kein Nischenthema mehr. Mitarbeiter, Mitglieder und Kunden wollen über die Vergangenheit informiert sein.

Die Menschen in der Region interessieren sich in wachsendem Maße für die Wirtschafts- und Sozialgeschichte „vor ihrer Haustür“. Davon zeugen steigende Besucherzahlen in regionalgeschichtlichen Museen. Es liegt auf der Hand, dass Volksbanken und Raiffeisenbanken von der Darstellung ihrer historischen Leistungen im regionalen Raum in vieler Hinsicht profitieren können.

Bislang war es meist sehr schwierig, die vielfältigen Fragen zur Geschichte des Genossenschaftssektors zu beantworten. Der Grund hierfür ist - wie könnte es anders sein - zum Teil in der historischen Entwicklung der genossenschaftlichen Bankenorganisation zu suchen. Typisches Merkmal der Organisation ist seit der Zeit der Gründerväter Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich-Wilhelm Raiffeisen ihre Dezentralität. Entsprechend gibt es heute in den Regionen eine ganze Reihe von Einrichtungen, die sich mit der Geschichte der Genossenschaften befassen - von einzelnen Unternehmens- und Regionalarchiven, wie dem des Historischen Vereins der Bayerischen Genossenschaften oder dem von sechs Volksbanken in der Lüneburger Heide gestifteten GenoArchiv, bis hin zu den klassischen Gedenkstätten.

An historischen Originalschauplätzen im sächsischen Delitzsch und in den Westerwaldgemeinden Hamm, Weyerbusch und Flammersfeld finden sich Erinnerungsstätten für Schulze-Delitzsch und Raiffeisen. Einzelne Genossenschaftsbanken unterhalten ebenfalls Bankarchive, die nebenamtlich betreut werden und häufig wenig bekannt sind. Die DZ BANK unterhält in Frankfurt am Main das Infocenter, das mit seinen historischen Büchern und Zeitschriften die größte genossenschaftliche Bibliothek Europas darstellt. National fokussiert ist auch die versicherungshistorisch ausgerichtete Bibliothek der R+V Versicherung in Wiesbaden. All diese Einrichtungen sind allenfalls informell miteinander vernetzt. Wer sich also mit der Geschichte der Genossenschaften beschäftigen will oder eine spezielle Information braucht, muss derzeit einen langen Atem haben, um den passenden Ansprechpartner zu finden. Dabei stellt das Genossenschaftswesen ein bedeutendes Stück der deutschen Wirtschafts- und Sozialgeschichte dar. Davon kündigt an anderer Stelle das kleine Konsummuseum im Hamburger Vorort Sasel, das von der Heinrich-Kaufmann-Stiftung betreut wird. Von der gesellschaftlichen Relevanz der Selbsthilfeorganisationen künden auch viele Straßen- und Platzbenennungen und einige Denkmäler, die an Genossenschaftseinrichtungen und an die Gründerväter erinnern.

Lange Zeit wurden Ideen gesammelt und darüber diskutiert, wie das wertvolle Erbe und das Wissen über Genossenschaften bewahrt werden kann. Die „Stiftung GIZ - Genossenschaftshistorisches Informationszentrum“ bündelt hinsichtlich der Bewahrung und Erschließung der historischen Überlieferung die Kräfte des kreditgenossenschaftlichen Sektors. Mit der Gründung des Fördervereins werden die Aufgaben des GIZ um weitere genossenschaftliche Säulen ergänzt. Deshalb sind neue Mitglieder aus dem Konsum- und Warengenossen-

schaftlichen Sektor notwendig und willkommen. Bereits zum Schulze-Delitzsch-Jahr ist die thematische Ausweitung auf die Warengenossenschaften gelungen. Für das in die Jahre gekommene Schulze-Delitzsch-Haus erstellte das GIZ ein Ausstellungsdrehbuch, das stärker als bislang den Genossenschaftsbezug herausarbeitet. Das Museumskonzept soll in nächster Zeit die bisherige heimatgeschichtliche Präsentation ersetzen und so den Autor des Genossenschaftsgesetzes und den Gründervater der Volksbanken und gewerblichen Genossenschaften würdigen.

Bislang leistet das GIZ Dienste für Volksbanken und Raiffeisenbanken und den FinanzVerbund. Es ist aber auch Ansprechpartner für Wissenschaft und Öffentlichkeit. Immer noch ist viel Aufbauarbeit erforderlich: Historisch relevante Aktenbestände, Objekte und Bibliotheksbestände beim GIZ, bei den Mitgliedsinstituten und Verbänden müssen nach und nach erfasst werden. Langfristig soll mithilfe von GenoFinder ein virtuelles Genossenschaftshistorisches Archiv entstehen. GenoFinder ist eine Informationsplattform im Internet, die ein öffentliches Informations- und Rechercheangebot bereithält, das mittels einer einfach zu bedienenden Suchmaske erschlossen wird. Von der Spardose über das Buch bis zur speziellen Akte kann man so bequem von Zuhause aus Material recherchieren. Akten und Bücher können zur Zeit beim Infocenter in Frankfurt am Main und beim GIZ in Berlin eingesehen werden. Für Ausstellungen bietet sich auch eine Ausleihe an.

In einem geschützten Mitgliederbereich sind das Netzwerk der genossenschaftshistorischen Archive und Bibliotheken mit entsprechenden Eingabemöglichkeiten zusammengeschlossen. Verschiedene Eingabemasken sind fachspezifisch abgestimmt auf klassisches Schriftgut, Fotos, Audiovisuelle Medien, gedrucktes Werbematerial, Literatur, Zeitschriften und dreidimensionale Objekte und bieten großen und kleinen genossenschaftlichen Einrichtungen eine professionelle Möglichkeit zur Dokumentation der großen Materialvielfalt.

Das Stichwort „Netzwerk“ ist nicht nur für das Internetangebot des GIZ entscheidend, sondern für das gesamte Aufgabenspektrum des Informationszentrums. Die GIZ-Geschäftsstelle in Berlin vernetzt die bestehenden Unternehmens- und Regionalarchive miteinander, sie unterstützt Volksbanken und Raiffeisenbanken wie auch andere Primär-genossenschaften mit Know how und sie treibt die Erschließung der gemeinsamen Geschichte voran. Der Aufbau eines Kontakt-Netzwerkes und der regelmäßige Dialog der Archiv- und Bibliotheksverantwortlichen im Verbund haben schon in der Projektphase des GIZ begonnen. Das GIZ stellt im Internet eine Linkliste genossenschaftshistorischer Einrichtungen und eine Liste bankhistorischer Archive bereit. Durch die Anbindung des GIZ an das Institut für Bankhistorische Forschung, an die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte und an die Arbeitsstelle für Genossenschaftsgeschichte der Universität Hamburg ist es auch fachlich integriert. Am GIZ-Standort in

Berlin-Kreuzberg wurde ein genossenschaftshistorisches Archiv eingerichtet, das die Gesamtentwicklung der genossenschaftlichen Bankengruppe dokumentiert. Das 650 Regalmeter umfassende historische Schriftgut des BVR und der DZ Bank bilden die Basis dieser Sammlung und können jederzeit durch andere zentrale Bestände erweitert werden. Die Verlagerung regionaler Archive und Sammlungen in das GIZ ist hingegen nicht geplant: Eine solche Zentralisierung entspräche weder der Struktur der Organisation noch wäre sie aus Sicht der Nutzer sinnvoll. Quellen zur Geschichte eines Unternehmens oder einer Region sollten nach Möglichkeit an ihrem Ursprungsort verwahrt werden.

Zu den Aufgaben des GIZ gehört also das Sammeln, Bewahren und Verzeichnen von Akten, Druckschriften, Bild- und Filmmaterial sowie Objekten zur Genossenschaftsgeschichte - von der Spardose bis zur historischen Büromaschine - sowie die Koordination des neuen „virtuellen Genossenschaftsarchivs“. Es ist Berater der Mitgliedsinstitute bei der Pflege eigener Archive und bei unternehmenshistorischen Projekten. Schließlich informiert es auch die Öffentlichkeit, Wissenschaftler, Studenten, interessierte Laien und Journalisten durch seine Publikationstätigkeit. Mit diesen Arbeitsschwerpunkten steht das GIZ, das vorläufig mit nur einer Vollzeitstelle ausgestattet ist, vor einer Reihe von Herausforderungen. Für den Autor, der als Wirtschafts- und Sozialhistoriker und Museumskurator tiefgreifende praktische Erfahrungen in den Aufbau des GIZ einbringen konnte, ist das GIZ nach wie vor eine spannende Aufgabe, die auch nach vier Jahren immer noch täglich neue Herausforderungen bietet.

Zur Geschichte der deutschen Genossenschaftsbanken

1. Die Entstehung der Genossenschaftsbanken

Während sich Formen der wirtschaftlichen Gruppen-Selbsthilfe bis ins erste Jahrtausend vor Christus und in Deutschland bis ins Mittelalter zurückverfolgen lassen, entstanden Genossenschaftsbanken in Deutschland erst im 19. Jahrhundert. Das hat Gründe, die im Gesellschaftssystem des Feudalismus, im rudimentären Zustand des Bankenwesens und im schwach entwickelten Sozialsystem zu suchen sind.

Seit der Epoche des Pauperismus, die etwa auf das letzte Viertel des 18. und die erste Hälfte des 19. Jahrhunderts zu datieren ist, kümmerten sich Obrigkeiten, Vereine und Privatleute um die Daseinsvorsorge für Wechselfälle des Lebens: Spare in der Zeit, so hast Du in der Not! Aus der Privatsparkasse zu Lerbach im Oberharz, die 1820 aus einer Sterbekasse hervorging, wurde im Jahr 1900 eine eingetragene Genossenschaft. Spar-einrichtungen von Zünften, Vereinen und Unternehmen, Unterstützungskassen, Sparvereine und Lotteriegemeinschaften waren andere Wurzeln der Genossenschaftsbanken; sie waren nicht immer deutlich von Versicherungen zu unterscheiden.

Die andere Seite der Geschäftstätigkeit einer Genossenschaftsbank ist die Erfüllung des Kreditbedarfs. Wer Immobilien sein eigen nannte, hatte in der Regel keine Schwierigkeiten, einen Kredit zu erhalten, wer nur mit seinem guten Namen bürgen konnte, schon eher. Dabei war die Situation von Ort zu Ort verschieden: Zwischen den Extremen des problemlosen Kreditverkehrs auf Schuldschein und des ausbeuterischen Wuchers lässt sich im 19. Jahrhundert alles finden. Überwiegend gab es keine akute Kreditnot, wenn auch der Eisenbahnbau, der Geldbedarf der Öffentlichen Hand und die beginnende Industrialisierung viel Kapital banden, das dem

Mittelstand nicht mehr wie gewohnt zur Verfügung stand. Hier setzten staatliche und kommunale Initiativen, Zünfte, Philanthropen und andere an, die etwa seit 1820 Personalkredite vergaben. Diese scheiterten aus zwei Gründen: Erstens waren die Kreditvolumina bei weitem zu gering, um den Bedarf zu decken, da man weder beim Staat noch bei Wohltätern die erforderlichen Fonds aufreiben konnte. Zweitens schreckten die potenziellen Kunden davor zurück, bei einer Hilfskasse einen Kredit aufzunehmen, da dies ihre Kreditfähigkeit im Allgemeinen minderte. Aus dieser Situation ergab sich notwendig der Gedanke der Gruppen-Selbsthilfe: Wirb die Einlagen bei der sozialen Gruppe ein, der Du auch Deine Kredite geben willst, und vergib keine Wohltaten, sondern behandle die Kunden so, wie es jede andere Bank auch tun würde!

Es brauchte einige Zeit, bis sich dieses Konzept durchsetzen konnte, da die Kreditsuchenden nicht warten wollten, bis sich bei ihrer Bank ausreichend Eigenkapital und Einlagen für Kredite angesammelt hatten, und oftmals keine Eigenbeiträge leisten wollten (oder konnten). Man war die Bittstellung beim Staat oder einem Wohltätigkeitsinstitut gewohnt, die ohne finanzielle und moralische Eigenbeteiligung, d.h. Selbstverantwortung, funktionierte.

Hermann Schulze aus Delitzsch bei Leipzig setzte den Umschwung vom Gnadenempfang zur Selbsthilfe gesamtgesellschaftlich in Gang. Ihm gelang es in den 1850er Jahren, selbst konservative Staatsverwaltungen von seinem Konzept zu überzeugen. Schulze-Delitzsch, wie er nach parlamentarischem Sprachgebrauch genannt wird, war ein Staatsbeamter, der während der Revolution von 1848/49 zum liberalen Politiker wurde. Ihm verdanken wir die erste deutsche Genossenschaftsbewegung und die charakteristisch deutsche Verbindung von Genossenschaften und Staat.

2. Das Verhältnis zwischen Genossenschaften und Staat

Das preußische Genossenschaftsgesetz von 1867, das Schulze-Delitzsch initiiert hatte, wurde zur Grundlage des deutschen Genossenschaftsrechtes bis heute. Es schuf die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft nach dem Vorbild des Vereins- und des Aktienrechts. Seither bewegen sich die eingetragenen Genossenschaften im Spannungsfeld zwischen Vereins- und Aktienrecht, wobei eine Tendenz zur Annäherung an das Aktienrecht erkennbar ist. Das preußische Genossenschaftsgesetz war ein Kompromiss zwischen der damals den öffentlichen Diskurs beherrschenden liberalen politischen Bewegung und den wirtschaftsliberalen, aber politisch autoritären Regierungen. Es stellte sicher, dass die Genossenschaften zu wirtschaftlich effizienten und politisch neutralen, staatskonformen

Einrichtungen wurden. Mit Steuererleichterungen, Gebührenermäßigungen, direkten Zuschüssen, der finanziellen Beteiligung an Zentralinstituten, der Übertragung von wirtschaftspolitischen Aufgaben und nicht zuletzt mit personeller Hilfe (durch Lehrer, Pfarrer und andere Beamte in den Primärgenossenschaften und Verbänden) unterstützt seither der Staat die Genossenschaften in außerordentlicher Weise und kontrolliert und beeinflusst sie gleichzeitig.

Breite Tore staatlicher Einflussnahme waren die Verbände und Zentralinstitute der Genossenschaften. Die langsame Abkehr vom Freihandel zum Protektionismus seit dem Ende der 1870er Jahre, die gesteuerte Wirtschaft während des Ersten Weltkriegs, die Inflation zu Beginn der 1920er Jahre, die Weltwirtschaftskrise und schließlich die Regierung der Nationalsozialisten waren historische Punkte, an denen sich der staatliche Einfluss auf die Genossenschaften über ihre Verbände und Zentralinstitute erhöhte. Erst in der Bundesrepublik änderte sich die Situation. Das Grundgesetz kennt anders als die Weimarer Reichsverfassung kein Staatsziel „Genossenschaftsförderung“ mehr. Der Staat zog sich Schritt für Schritt aus dem Genossenschaftswesen zurück.

Das Genossenschaftsgesetz blieb erhalten, wurde aber mehrmals den Wünschen der Verbände angepasst, wobei sich der Deutsche Bundestag überwiegend auf die Notarfunktion beschränkte. Staatliche Beteiligungen an Zentralinstituten wurden verringert. Als die Konsumgenossenschaften in der Coop-Gruppe aufgingen und diese zusammenbrach, griff der Staat nicht mehr als Retter ein. Auch bei den Genossenschaftsbanken nahm er seinen Quasi-Bestandsschutz zurück, indem er die einst strikten Regelungen des Kreditwesengesetzes und die Versäulung der deutschen Banklandschaft in Großbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken lockerte. Lediglich Wohnungsbau- und landwirtschaftliche Genossenschaften unterliegen weiterhin größerer staatlicher Einflussnahme, weil sie in Wirtschaftssektoren tätig sind, welche Grundbedürfnisse erfüllen.

3. Die Genossenschaftsbewegungen

Neben dem Staat waren die Genossenschaftsbewegungen der Hauptantrieb der genossenschaftlichen Entwicklung in Deutschland. Jede Genossenschaftsbewegung war eingebettet in eine soziale und politische Bewegung samt zugehörigem Milieu. Kurz nach Schulze-Delitzschs liberaler Genossenschaftsbewegung entstand die dezidiert christliche Bewegung Friedrich Wilhelm Raiffeisens. Etwas später entwickelten sich konservative Genossenschaftsbewegungen und die sozialdemokratisch-gewerkschaftliche Arbeitergenossenschaftsbewegung. Zwischen diesen

Genossenschaftsbewegungen gab es nicht nur weltanschauliche Auseinandersetzungen, wirtschaftlichen und parteipolitischen Wettbewerb, die Differenzen wucherten zu sogenannten „Systemstreitigkeiten“ über organisatorische Detailfragen. Man focht über die angemessene Haftungsform der Genossenschaften (beschränkt oder unbeschränkt), die Frage des Nichtmitgliedergeschäftes, ob eine Zentralbank nötig und wo sie anzusiedeln sei, ja sogar, ob man Kredite von mehr als drei Monaten Dauer vergeben solle. Einige dieser Streitpunkte hatten ein langes Leben bis in die jüngste Vergangenheit (etwa die Haftungsfrage und die Debatte über das Nichtmitgliedergeschäft), die meisten erledigte die Praxis schon während des Kaiserreichs.

Die Weimarer Republik wurde zum Kulminationspunkt der Genossenschaftsbewegungen: Jedes Milieu hatte seine eigenen Genossenschaftsbewegungen. Ein Arbeiter konnte sich von der Wiege bis zur Bahre in seinem Milieu bewegen, in Gewerkschaft und Partei, Arbeitersportverein, Konsum- und Wohnungsbaugenossenschaft, Sterbekassenverein usw. Ein rheinischer Katholik konnte das in ähnlicher Form ebenfalls, und auch im Mittelstand gab es zahllose milieuinterne Institutionen. Genossenschaftsbanken wurden vor allem von liberalen, christlichen und konservativen Genossenschaftsbewegungen beeinflusst.

Das Ende der Genossenschaftsbewegungen kam in Etappen. Die liberalen und konservativen Verbände der städtischen Genossenschaftsbanken fusionierten schon 1919/20, die christlichen und konservativen der ländlichen Genossenschaften 1930. Den entscheidenden Schlag erhielten die Genossenschaftsbewegungen in der nationalsozialistischen Zeit. Die Einrichtungen der Arbeiterbewegung wurden unterdrückt, lediglich Wohnungsbaugenossenschaften überlebten die Zeit mit einigen Blessuren. Auch der Mittelstand musste Federn lassen, weil die Nationalsozialisten ihr Konzept der „Volksgemeinschaft“ durchsetzen wollten. Es ist kein Zufall, dass aus städtischen Genossenschaftsbanken seit 1938 sprachlich einheitlich „Volksbanken“ wurden.

In der Bundesrepublik lösten sich die Milieus auf, der Unterschied zwischen Stadt und Land ebnete sich ein, und die ehemaligen Genossenschaftsbewegungen gerieten allmählich in Vergessenheit. Im Jahr 1972 wurde der Bundesverband der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken über die traditionelle Stadt-Land-Grenze hinweg gebildet, und inzwischen entstand eine große Zahl VR-Banken.

4. Die wirtschaftliche Entwicklung

Schulze-Delitzsch und Raiffeisen waren Staatsbeamte in Regionen, die wirtschaftlichen Anschluss an benachbarte prosperierende Wirtschaftszentren suchten: Delitzsch an die Nachbarmetropole Leipzig, der Westerwald an das Rheinland. In beiden Fällen waren die Genossenschaften nicht „Kinder der Not“, sondern Ausdruck mittelständischen Ehrgeizes.

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurden im deutschen Reich rund 2.000 städtische und 10.000 ländliche Genossenschaftsbanken gegründet, die jeweils nicht mehr als einige hundert Mitglieder (und oft nur ein paar Dutzend) aus einem engen Geschäftsbezirk hatten. Um 1900 waren ca. 1,6 Millionen Menschen Teilhaber einer Genossenschaftsbank. Die Mitglieder rekrutierten sich fast ausschließlich aus dem selbstständigen Mittelstand. Die Genossenschaften agierten beinahe konkurrenzlos. Ihr Geschäftsbetrieb ohne Filialen beschränkte sich auf die Annahme von Spareinlagen und die Ausgabe von verbürgten Personalkrediten und Hypothekenkrediten. Der zumeist nebenamtliche „Rechner“, d.h. Geschäftsführer, vielfach ein Lehrer, führte die Geschäfte an seinem Schreibtisch zu Hause und öffnete einmal wöchentlich sein Wohnzimmer für Kunden. Der Vorstand tagte monatlich und entschied über jedes Kreditgesuch einzeln. In größeren städtischen Genossenschaftsbanken gab es mitunter schon professionellere Strukturen.

Nach 1900, vor allem nach der Währungsreform von 1923, modernisierte sich dieser klassische Typus der Genossenschaftsbank. Mit gut 2.000 städtischen und über 20.000 ländlichen Unternehmen erreichte die Zahl der Genossenschaftsbanken im Deutschen Reich in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre ihren Höhepunkt. Zwischen 3,5 und 4 Millionen Menschen hatten die Mitgliedschaft in einer Genossenschaftsbank erworben, d.h. rund ein Viertel aller Familien. Der Anteil der abhängig Beschäftigten an den Mitgliedern war gestiegen, doch nach wie vor handelte es sich in erster Linie um Mittelstandsbanken. Ein Arbeiter oder kleiner Angestellter sparte eher bei einer Wohnungsbau- oder Konsumgenossenschaft als bei einer Genossenschaftsbank. Sparkassen und private Regionalbanken machten den Genossenschaften Konkurrenz. Diese intensivierten ihre Bemühungen um Rationalisierung und Professionalisierung. Die Zahl der Annahmestellen wuchs, Sparautomaten wurden aufgestellt, der Kontokorrentverkehr verbreitete sich, die Geschäftszeiten wurden ausgedehnt, ein eigenes Haus beschafft, Personal angestellt, die Geschäftsanteile erhöht, die beschränkte Haftpflicht eingeführt. Die gestiegenen Ansprüche der Mitglieder, die heterogenere Mitgliederstruktur und die

wachsende Konkurrenz anderer Banken motivierten vor allem städtische Genossenschaftsbanken, ihre Geschäfte zu modernisieren. Auf dem Land blieb Vieles altertümlich, die Modernisierung der Geschäfte schlug sich hier eher darin nieder, dass man häufiger neben dem Bankgeschäft das Warengeschäft aufnahm und dieses ausbaute.

Heutige Genossenschaftsbanken haben sich gegenüber ihren historischen Vorläufern erheblich verändert. Vor allem seit den 1970er Jahren hat sich das typische Bild einer Genossenschaftsbank gewandelt. Heutzutage gibt es in der Bundesrepublik rund 1.000 Genossenschaftsbanken mit 15 Millionen Mitgliedschaften und 30 Millionen Kunden. Gegenüber der Zeit der Weimarer Republik sind nur noch 5 % aller Genossenschaftsbanken vorhanden; die meisten gingen durch Fusionen in größeren Einheiten auf. Parallel zu den Fusionen erhöhte sich die Zahl der Bankstellen auf über 10.000, weil eine fusionierte Bank meist als Zweigstelle erhalten geblieben ist; in der jüngsten Vergangenheit sank die Zahl der Zweigstellen, weil „Internet-Banking“ den persönlichen Kontakt oft überflüssig machte. Anlässe für Fusionen waren sowohl politisch-rechtlicher als auch wirtschaftlicher Natur. Das Vier-Augen-Prinzip und höhere Anforderungen an die Qualifikation der Vorstände drängten Primärgenossenschaften zur Größe. Eine Reihe Fusionen waren Rettungsaktionen für Unternehmen in Schieflage. Je größer eine Genossenschaftsbank ist, desto eher kann der interne Geldausgleich funktionieren und können „economies of scale“ genutzt werden. Vor allem aber wirkte sich die wirtschaftliche Prosperität der Mitglieder aus: Wer große Kredite vergeben will, braucht viel Eigenkapital, das bei der üblichen Höhe der Geschäftsanteile im dreistelligen Euro-Bereich nur durch Zusammenschluss zu größeren Einheiten zu erreichen ist.

Die Mitglieder der Genossenschaftsbanken entstammen inzwischen allen Schichten und Berufen. Dabei dürfen wir uns von den gigantischen Zahlen von 15 Millionen Mitgliedern und 30 Millionen Kunden nicht täuschen lassen. Die genossenschaftliche Durchdringung ist heute kaum höher als in der Weimarer Zeit. Was man bei abhängig Beschäftigten und Berufslosen gewonnen hat, büßte man im selbstständigen Mittelstand ein, wo der Wettbewerb der Sparkassen und Großbanken seit dem Ende der 1950er Jahre viel intensiver geworden ist. Die Zahlen zeigen auch, dass das Geschäft flüchtiger geworden ist. Obwohl nach wie vor viele Genossenschaftsbanken Wert darauf legen, dass ihre Kreditnehmer die Mitgliedschaft erwerben, haben sie einen großen Kundenkreis außerhalb der Mitgliedschaft.

Man kann heute bei einer Genossenschaftsbank sämtliche Bankgeschäfte abwickeln. Was die Bank nicht selbst kann, vermittelt sie von Mitgliedern

des genossenschaftlichen Allfinanzverbundes, den die anderen Banken-
gruppen sowie Versicherungen und Bausparkassen nachgeahmt haben.
An ihrer Geschäftstätigkeit und Kundenstruktur ist eine Genossen-
schaftsbank nicht mehr von einer Sparkasse zu unterscheiden und nur
noch bedingt von einer Großbank. Diskussionen über Fusionen von Spar-
kassen und VR-Banken wurden bereits geführt.

5. Die Entwicklung der Genossenschaftlichkeit

Nachdem sich die wirtschaftlichen Eigenheiten der Genossenschaftsban-
ken verwischt haben, stellt sich die Frage, ob andere genossenschaftliche
Charakteristika geblieben sind. Bei Jubiläen wie auch in der wissenschaft-
lichen Literatur wird immer wieder der Genossenschaftsgeist beschworen,
eine altruistisch oder mutualistisch geprägte Einstellung der Mitglieder
zu ihrer Genossenschaft. Diesen Genossenschaftsgeist findet man in der
Tat bei Funktionären und dem einen oder anderen Mitglied, aber die
Masse der Mitglieder war stets rein ökonomisch motiviert. Die viel be-
schworene „Ökonomisierung“ der Genossenschaften meint in Wirklich-
keit nicht einen Wandel der genossenschaftlichen Einstellungen, sondern
eine neue Offenheit: Endlich ist das Scheitern der idealistischen Konzep-
tionen eingestanden worden. Schulze-Delitzschs Hoffnung, die Mitglie-
der würden zu „richtigen“ Genossenschaftern, sobald sie die Wohltaten
des Genossenschaftswesens erfahren hätten, bewahrheitete sich nicht. Die
Klagen schon der frühen Genossenschaften über fehlende Treue ihrer
Mitglieder sind Legion. Sobald sich außerhalb der Genossenschaft ein
günstigeres Angebot ergab, wechselten die Genossen ihren Geschäfts-
partner.

Fragen wir zum Schluss noch nach der Genossenschaftsdemokratie. Die
Genossenschaftsbanken wurden zwar nicht zu „Kriegskassen der Demo-
kratie“, wie Bismarck befürchtet hatte, sie übten aber in ihrer Anfangszeit
ein hohes Maß an Demokratie aus. Vorstände, Aufsichtsräte, Generalver-
sammlungen und andere Gremien trafen sich sehr häufig und entschieden
über alles, was wichtig war. Sehr rasch zeigte sich, dass dieses Modell die
ehrenamtlichen Funktionäre zeitlich und fachlich überforderte. Immer
mehr Aufgaben wurden neben- oder hauptamtlichen Mitarbeitern über-
tragen, die Zeiträume zwischen den Gremiensitzungen wurden länger.
Das Ein-Mitglied-eine Stimme-Prinzip aller Genossenschaftsgremien
gilt seit den Anfängen unverändert (zumindest in den Primärgenossen-
schaften), ist aber funktionslos geworden. Die heutige Genossenschafts-
bank hat eine vier- bis sechsstellige Mitgliederzahl und daher zumeist
keine Generalversammlung mehr, sondern eine Vertreterversammlung.

Das einzelne Mitglied hat, da die Möglichkeit nennenswerter Stimmabgabe wie in der Aktiengesellschaft nicht existiert, praktisch keine Mitwirkungsmöglichkeiten. Zu Vertreterwahlen werden Einheitslisten präsentiert und die Hürden für alternative Listen so hoch gehängt, dass eine echte Auswahl nicht möglich ist. Die einstmals so demokratische Genossenschaft ist zu einer managementdominierten Unternehmensform geworden, die weniger Partizipation zulässt als die Aktiengesellschaft. Und die Mitglieder sind damit offenbar zufrieden, Widerspruch äußert sich kaum.

Literatur:

Arnd Kluge, Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften, Zur Entwicklung mitgliederorientierter Unternehmen (Schriftenreihe des Instituts für bankhistorische Forschung, 17), Frankfurt am Main 1991

Arnd Kluge, Genossenschaften in der Geschichte, in: Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, hrsg. von Thomas Brockmeier und Ulrich Fehl (Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, 100), Marburg 2007, S. 3-38

Arnd Kluge, Die Zünfte, 2. Auflage Stuttgart 2009

Arnd Kluge, Die Genossenschaften der Hofer Region seit Mitte des 19. Jahrhunderts (59. Bericht des Nordoberfränkischen Vereins für Natur-, Geschichts- und Landeskunde), Hof 2010

Die Annahme von Mitgliederdarlehen durch Genossenschaften

1. Basel II macht das Problem dringlicher. Kleine Genossenschaften haben wachsende Schwierigkeiten, Bankkredite zu bekommen und die Konditionen werden für sie immer schlechter, sofern sie nicht über ein umfangreiches und teures Rechnungswesen verfügen, wie es für die Dimension ihres Unternehmens vielfach unangemessen ist. Dabei ist oft Geld genug da, um das Geschäft zu finanzieren, nämlich bei den Mitgliedern, und dieses Geld ist zu viel günstigeren Konditionen zu bekommen, als sie die Banken gewähren. Ja, wenn da nicht die BAFin wäre, die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in Berlin, die das Einsammeln von Finanzmitteln bei den Mitgliedern schon bei ganz kleinem Umfang als Einlagengeschäft und damit als Bankgeschäft definiert, das der hoheitlichen Erlaubnis bedarf. Sie stützt sich dabei auf § 1 Abs. 1 Nr. 1 Kreditwesengesetz (KWG), wonach zu den Bankgeschäften auch das Einlagengeschäft gehört, das vom KWG folgendermaßen definiert wird:

„... die Annahme fremder Gelder als Einlagen oder anderer unbedingt rückzahlbarer Gelder des Publikums, sofern der Rückzahlungsanspruch nicht in Inhaber- oder Orderschuldverschreibungen verbrieft wird, ohne Rücksicht darauf, ob Zinsen vergütet werden (Einlagengeschäft).“

Es ist schon kurios, wenn die Inhaber eines Geschäfts zu seinem Publikum erklärt werden. Niemand käme auf die Idee, eine Theaterleitung, die sich eine Aufführung im eigenen Haus ansieht, Publikum zu nennen. Um es an dieser Stelle gleich zu klären: Wir haben es hier nicht mit einem europäischen Problem zu tun, sondern mit der Gesetzesauslegung durch eine deutsche Behörde. Zwar bestimmt Art. 5 der europäischen Bankenrichtlinie (2006/48/EC): „Member States shall prohibit persons or undertakings that are not credit institutions from carrying on the business of taking deposits or other repayable funds from the public.“ Nur wird „the public“ in der Richtlinie anders ausgelegt als das „Publikum“ im KWG.

Auf Anfrage hat dazu Herr Lokamidis von der EU-Kommission mitgeteilt:

“I have discussed the matter with colleagues from DG Markt (to whom this message is copied) and it is believed that in this respect article 5 of the directive on credit institutions (2006/48/EC) is relevant: According to that provision “Member States shall prohibit persons or undertakings that are not credit institutions from carrying on the business of taking deposits or other repayable funds from the public.”

According to my colleagues this directive does not prevent co-operative companies to take loans from their members as the members are a “determined category of people” and not the “general public”. However, the Directive lays down minimum requirements as regards the access to and the exercise of the banking business, in the sense that Member States may define stricter criteria for their own nationals, i.e. to require “banking licence” for activities other than the activity of taking of deposits from the public and “granting” credit. So if DE law is stricter, *prima facie* it does not mean that it is necessarily in contradiction with the Directive.”

In § 1 Abs. 1 KWG wurden weitere Tatbestandsmerkmale hinzugefügt, nämlich dass der Betrieb der Bankgeschäfte „gewerbsmäßig“...erfolgt... “oder in einem Umfang, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert“, was maßgeblich an der Anzahl der hereingenommenen Kredite festgemacht wird. Einlagengeschäft beginnt nach der von der BAFin praktizierten Bagatellregelung schon bei einer Anzahl von 5 Kreditverträgen, wenn die Kreditsumme von etwa € 13.000 überschritten ist.² Das bedeutet, dass die regelmäßig wenigen Gesellschafter einer GmbH ihrer Gesellschaft problemlos Kredite geben können, die typischerweise jeweils größere Summen umfassen. Demgegenüber hat die Genossenschaft typischerweise viele Mitglieder, die jeweils nur kleine Kredite geben können, so dass die Definition des Bankgeschäfts bei vergleichbarem Kreditvolumen fast immer erfüllt ist.

2. Eine Erlaubnis für das Einlagengeschäft bekommt – auch eingeschränkt – eine Genossenschaft nur, wenn sie einen Vorstand hat, der über die Bankleiterqualifikation verfügt.³ Und solch ein Vorstand kostet Geld, über das kleine Genossenschaften wieder nicht verfügen, zumal Vorstände kleiner Genossenschaften oft ehrenamtlich arbeiten. Wenn viele Genossenschaften trotzdem Kredite von ihren Mitgliedern annehmen, dann setzen sie sich und ihre Genossenschaft auf eine Bombe, die jederzeit hochgehen und die Genossenschaft zerreißen kann. Denn wenn die BAFin, durch welchen Zufall auch immer, von den nach ihrer Definition illegalen Bank-

¹ Email Apostolos Lokamidis vom 4. März 2008 an ZdK, Betreff: Auslegung Art. 64 SCEVO

² Reischauer/Kleinbans, KWG, § 1 Rn. 29

³ Vgl. §§ 23 Abs. 6, 8 Satz 2 Nr. 1 AnzVO

geschäften erfährt, wird es die sofortige Rückabwicklung dieser Bankgeschäfte anordnen und die völlige Schließung des Geschäfts androhen für den Fall, dass dies nicht geschieht.⁴ Ist die Genossenschaft nicht in der Lage, sich in der Kürze der Zeit andere Finanzmittel zu beschaffen, wird dies ihr Ende sein.

3. Man kann den Menschen bei der BAFin nicht unterstellen, dass sie sich in der Geschichte der Konsumgenossenschaften und ihrer Spareinrichtungen auskennen, und erst recht nicht, dass sich diese Behörde bewusst in die Tradition des Kampfes gegen genossenschaftliche Spareinrichtungen stellt. Aber die Wirkungen sind die gleichen, egal aus welchen Motiven bestimmte Maßnahmen ergriffen werden. Und es ist eine historische Tatsache, dass die Nationalsozialisten bei ihrem Kampf gegen die Konsumgenossenschaften zuallererst bei den Spareinrichtungen ansetzten, um den Genossenschaften den Zugang zu günstigen Finanzmitteln ihrer Mitglieder abzuschneiden.⁵ Dies passierte zunächst mit einer giftigen Propaganda, mit büromäßig organisierten Austrittsaktionen aus den Konsumgenossenschaften, und ging dann weiter bis zum 1935 erfolgten gesetzlichen Verbot der Spargeldannahme und der Anordnung, alle Spareinrichtungen aufzulösen. Dieser massive Eingriff in ihre Finanzstruktur brachte viele Konsumgenossenschaften in Schwierigkeiten, so dass deren Liquidation erzwungen werden konnte.⁶

Die heutige Qualifizierung der Spareinlagen als genehmigungspflichtiges Bankgeschäft findet seinen Vorläufer schon in dem 1934 erlassenen Kreditwesengesetz⁷ mit dem Ziel, die auf zahlreiche private Spareinrichtungen verstreuten Spareinlagen zu zentralisieren, um damit die Voraussetzungen für den zentralen staatlichen Zugriff zu schaffen.⁸ Man hat den Eindruck, dass mit dem angeblichen Einlegerschutz heute neue Argumente für die Aufrechterhaltung einer Regelung aus ferner Zeit gefunden werden müssen. Tatsächlich gibt es keinerlei Beleg dafür, dass Spareinlagen bei Genossenschaften stärker gefährdet wären als bei einer Bank. Dafür sorgen schon das genossenschaftliche Prüfungssystem und die Nähe vieler Mitglieder zu ihrer Genossenschaft.

4. Es hieße, die Konsumgenossenschaften in ihrer Geschichte, in ihrem Anspruch und in ihren Wirkungen gründlich miss zu verstehen, wollte man sie auf einen ALDI in anderer Rechtsform reduzieren. Sie waren im-

4 § 37 Abs. 1 Satz 1 KWG

5 § 5 Abs. 1 Gesetz über Verbrauchergenossenschaften vom 21. Mai 1935, zit. nach Korf, *Von der Konsumgenossenschaftsbewegung zum Gemeinschaftswerk der Deutschen Arbeitsfront*, Norderstedt 2008, S. 322ff.

6 Allein 1935 wurde so 72 Konsumgenossenschaften zur Liquidation gedrängt; Korf, a.a.O., S. 138

7 Reichgesetz über das Kreditwesen vom 5.12.1934

8 Vgl. Korf, a.a.O., S. 135

mer auch ein Stück Selbstbestimmung und Freiheit, was sich u.a. darin ausdrückte, dass die ‚kleinen Leute‘ ihre schmalen Ersparnisse nicht einem anonymen Bankensystem für die anonyme kapitalistische Verwertung zur Verfügung stellten, sondern sie zusammentrugen um in ihren Genossenschaften eigene Unternehmen – manchmal mit imponierenden Dimensionen – zu schaffen. Das große Vorbild war einst der Hamburger Konsum-, Bau- und Sparverein ‚Produktion‘, der bereits 1910, gut zehn Jahre nach seiner Gründung über 68 Filialen, eine Großbäckerei, eine Fleischwarenfabrik und 600 Wohnungen verfügte.⁹ Konsumgenossenschaften waren nicht nur die ersten Organisationen des Verbraucherschutzes,¹⁰ vielmehr mit ihren Spareinrichtungen und ihrem Rückvergütungssystem entscheidende Hilfen für die abhängig beschäftigte Bevölkerung, um in den Wechselfällen des Lebens, bei Krankheit, Arbeitslosigkeit und Aussperrung bestehen zu können. So gab die Hamburger ‚Produktion‘ ‚Kohlesparkarten‘ aus, in die im Frühjahr und Sommer Sparmarken eingeklebt wurden, um die Winterfeuerung auf jeden Fall zu sichern.

Nach den Kriterien der BAFin wären dies heute verbotene Bankgeschäfte. In den Verteilungsstellen der Konsumgenossenschaften hingen Sparkästen, wie ältere Leute sie noch aus manchen Gaststätten kennen, in denen das Kleingeld gesammelt wurde, um im Herbst die Einkellerungskartoffeln zu bezahlen, wozu übrigens auch die genossenschaftliche Rückvergütung diente.

Selbst das 1844 von den Redlichen Pionieren von Rochdale eingeführte und heute weltweit betriebene Rückvergütungssystem der Konsumgenossenschaften kommt in die Nähe der verbotenen Bankgeschäfte, da nach der Definition der BAFin nicht nur Einzahlungen erfasst sind, sondern auch stehen gelassene Gelder der Genossenschaftsmitglieder.

5. Für die Konsumgenossenschaften waren die Spargroschen der oft nach Tausenden und Zigtausenden zählenden Mitgliedschaft billiges Geld, mit dem sie Investitionen im Interesse ihrer Mitglieder und ihrer Beschäftigten finanzieren konnten. So wurden die Konsumgenossenschaften zu den Erfindern der modernen, hygienischen Brotproduktion und verdrängten zu einem guten Teil die in Kellerverliesen und anderen Rattenlöchern stattfindende Gebäckherstellung. Sie produzierten für ihre Mitglieder gutes und preisgünstiges Brot und sicherten ihren Arbeitern eine geregelte Arbeitszeit ohne ständige Nacharbeit und zu gesundheitlich unbedenkli-

⁹ Adolph von Elm, *Wertvolle soziale Arbeit, Hamburg 1910 (Reprint Hamburg 2005)*, S. 8, 9, 22ff.

¹⁰ Edda Müller in; Gustav Dabrendorf – *Hamburger Bürgermeister des 20. Juli 1944*, Hrsg. Heinrich-Kaufmann-Stiftung, Norderstedt 2004, S. 38 ff.; an der Gründung der Arbeitsgemeinschaft der Verbraucherverbände, der Vorläuferin des heutigen Verbraucherzentrale Bundesverbandes war der Zentralverband deutscher Konsumvereine maßgeblich beteiligt.

chen Arbeitsbedingungen. Dass die Konsumgenossenschaften in Zeiten großen Wohnungselends gesunde, allen hygienischen Anforderungen entsprechende Arbeiterwohnungen bauten, sei nur am Rande erwähnt.

Wenn heute der politisch bewusste Konsument gefordert wird, der mit seinem Einkaufsverhalten Produkte meidet, die mit Kinderarbeit hergestellt werden, die die Abholzung des Regenwaldes zur Voraussetzung haben oder die für die Arbeitskräfte mit schweren Gesundheitsschädigungen einhergehen,¹¹ so waren die Konsumgenossenschaften in Deutschland einst die Garanten für eine solche Politik und sind es die Konsumgenossenschaften in vielen Ländern, wie Italien, Groß Britannien und Skandinavien heute mehr denn je.¹²

6. Oben (Ziffer 1) wurde dargestellt, dass es für die Definition der erlaubnispflichtigen Bankgeschäfte nationale Entscheidungsspielräume gibt, was allein schon daran deutlich wird, dass in Italien den Kooperativen gestattet ist, ein Vielfaches an Einlagen von ihren Mitgliedern entgegen zu nehmen, was in Deutschland zulässig ist, und zwar pro Mitglied € 31.750, bei Produktiv-, landwirtschaftlichen und Wohnungsgenossenschaften sogar der doppelte Betrag.¹³ Diese Regelung wird in Italien ausdrücklich damit begründet, dass es den Genossenschaften erleichtert werden soll, günstige Finanzmittel für ihr Geschäft einzuwerben, womit sie in der Traditionslinie liegen, die auch in Deutschland bis zur Zeit des Nationalsozialismus gegolten hat. In zahlreichen Publikationen wurden die Arbeiter aufgefordert, ihre knappen Finanzmittel den Genossenschaften zur Verfügung zu stellen, damit sie für den Aufbau wirtschaftlicher Betriebe genutzt werden konnten, die sich dem Interesse der Arbeiter verpflichteten, oder aber in Baugenossenschaften, um die Wohnsituation zu verbessern.

In diesen unterschiedlichen Finanzierungsbedingungen liegt sicher ein Grund, weshalb in Italien zehnmal so viel Genossenschaften bestehen wie in Deutschland und warum in Italien die Zahl der Genossenschaften kontinuierlich zunimmt, während sie in Deutschland jahrzehntelang zurückgegangen ist. In Italien wird die Regelung der Mitgliederkredite unmittelbar auf das italienische Verfassungsgebot zurückgeführt, die Genos-

¹¹ Vgl. Tanja Busse: *Die Einkaufsrevolution. Konsumenten entdecken ihre Macht*, München 2006, *passim*

¹² Vgl. *The co-operative little book of facts: We are Britain's most ethical brand*, Manchester 2007

¹³ *Legacoopbund Südtirol (Hg.), Die Verwaltung der Genossenschaft verständlich für alle*, Bozen, 2006; die Beträge sind durch Bindung an die Preissteigerungsrate dynamisiert.

senschaften zu fördern.¹⁴ Dieses Gebot besteht auch in Deutschland, und zwar nach den Landesverfassungen in Bayern, Hessen, NRW, Bremen, Hamburg und im Saarland. Zwar ist es im Grundgesetz nicht ausdrücklich verankert, aber nach der Auffassung des Bundesverfassungsgerichts ist ein entsprechendes Gebot abzuleiten aus dem Sozialstaatsgebot und dem Gebot der freien Entfaltung der Persönlichkeit¹⁵

7. Wenn die Förderung von Selbsthilfe-Genossenschaften nicht nur Lippenbekenntnis bleiben soll, dann ist die Neuregelung, die Liberalisierung der Mitgliederdarlehen eine wesentliche Bedingung.

Nun könnte eingewandt werden, dass es auch ohne unbedingt rückzahlbare Mitgliederkredite genug Wege gibt, wie Mitglieder ihrer Genossenschaft leihweise Geld überlassen können. Insbesondere könnten sie weitere (kündbare) Geschäftsanteile zeichnen, es könnte bei den Krediten ein Rangrücktritt vereinbart werden, die Mitglieder könnten stille Gesellschafter werden, die Genossenschaft könnte Genussscheine, Inhaber- oder Orderschuldverschreibungen herausgeben. Tatsächlich werden in der Praxis alle diese Wege begangen. Allerdings lösen sie das Problem nicht, insbesondere nicht für kleine Genossenschaften.

Es liegt auf der Hand, dass bei Menschen mit geringerem Einkommen die Bereitschaft, Ersparnisse als Risikokapital anzulegen, begrenzt ist, erstens wegen des Risikos und zweitens wegen der Zeitdauer¹⁶, bis das Geld wieder erlangt werden kann oder wegen der Kompliziertheit des Weges dahin. Und wie viel Prozent der Bevölkerung sind in der Lage, die Bedeutung der Begriffe „Inhaber- oder Orderschuldverschreibung“, „Genussschein“ oder „Rangrücktrittserklärung“ zu übersehen? Anders bei den Mitgliederdarlehen. Hier geht es um die Höhe der Zinsen und die Kündigungsfrist. Natürlich weiß jeder, dass der Kredit an ein Wirtschaftsunternehmen, auch an das eigene, mit einem gewissen Risiko verbunden ist. Um dies zu beherrschen, gibt es zwei Mittel: die Information über die wirtschaftliche Lage der Genossenschaft, die man sich jährlich – auch schriftlich – an-

14 Art 45 der Verfassung der Republik Italien: *“La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l’incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con i opportuni controlli, il carattere e le finalità.”* (Die Republik gewährleistet die soziale Funktion der Kooperation mit dem Charakter der Gegenseitigkeit und ohne Ziele privater Spekulation. Das Gesetz fördert und begünstigt das Gedeihen mit den am besten geeigneten Mitteln und sichert mit den angemessenen Kontrollen den Charakter und die Zielstellung.)

15 BVerfG 19.1.2001 – 1 BvR 1759/91

16 Bei der in der Praxis selten anzutreffenden kurzen gesetzlichen Kündigungsfrist von drei Monaten zum Jahresende und der üblichen Generalversammlung im Juni, die über den Jahresabschluss entscheidet, ist die kürzeste Frist für die Rückzahlung gekündigter Geschäftsguthaben ein dreiviertel Jahr. Da nur einmal im Jahr ausgezahlt wird, kann sich die Frist von der Kündigung aus gerechnet bis auf 21 Monate verlängern, ganz zu schweigen von dem Zeitablauf bei einer vernünftigerweise längeren Kündigungsfrist der Genossenschaft.

lässlich der Generalversammlung verschaffen kann, und zweitens die Begrenzung der Kredithöhe, so dass ein eventueller Verlust wohl unangenehm sein, sich im Normalfall aber nicht zu einer persönlichen Katastrophe auswachsen kann. Durch vernünftige Obergrenzen, wie sie etwa in Italien gelten, wird klar, dass die Mitgliederkredite nicht geeignet sind, die Altersversorgung darauf aufzubauen. Die Solidität der Information über die wirtschaftlichen Verhältnisse wird seit der 2006er Novellierung des Genossenschaftsrechts dadurch verstärkt, dass die Mitglieder ein Recht darauf haben, das zusammengefasste Prüfungsergebnis der genossenschaftlichen Pflichtprüfung einzusehen.¹⁷

Auch die Inhaber- und Orderschuldverschreibungen vermögen das Problem nicht zu lösen, da bei ihrer freien Handelbarkeit von der Genossenschaft ein erheblicher Aufwand betrieben werden muss, um Fälschungen zu verhindern, was wiederum bei den Beträgen, um die es geht, nicht lohnt.

Als zweckmäßig für die Genossenschaftsmitglieder haben sich in Deutschland vor der NS-Zeit und in Italien bis heute Systeme erweisen, die es den Mitgliedern ermöglichen, vorübergehend nicht benötigte Beträge bei ihrer Genossenschaft einzuzahlen, über die sie bei kurzfristigem Bedarf jederzeit und uneingeschränkt verfügen können und das bei einer moderaten Verzinsung für die Mitglieder mit keinerlei Kosten verbunden ist.

Einen Fingerzeit sollte die Regelung geben in Art. 64 Abs. 1 der EU-Verordnung über die europäische Genossenschaft (SCE). Nach dieser Bestimmung ist es den Europäischen Genossenschaften (SCE) gestattet, auch Namensschuldverschreibungen herauszugeben. Diese grundsätzlich europaweit anwendbare Vorschrift ist in Deutschland faktisch blockiert, da hier die Herausgabe von Namensschuldverschreibungen als Bankgeschäft definiert ist, so dass eine deutsche SCE derartige Schuldverschreibungen nur ausgeben kann, wenn sie mit Genehmigung der BAFin Bank im Sinne des KWG ist. Ein Ausweg wäre nur, die SCE ihren Sitz in einem anderen EU-Land nehmen zu lassen, das nicht derart restriktiv mit Mitgliederkrediten umgeht.

8. Angesichts der Jahrzehnte währenden Praxis der BAFin ist es nur begrenzt wahrscheinlich, dass es gelingen könnte, die Auslegung von § 1 KWG zugunsten genossenschaftlicher Mitgliederkredite zu verändern. Wenn andererseits der Mitgliederkredit historisch zum Wesen der Genossenschaft gehört, dann sollte er nicht im KWG als allgemeinem Gesetz mit der Wirkung für alle Gesellschaftsformen geregelt werden, sondern als Ausdruck der besonderen Genossenschaftsförderung im Genossenschaftsgesetz als *Lex Specialis*, so wie sich eine spezielle Regelung in Art.

¹⁷ § 59 Abs. 1 Satz 2 GenG

64 SCEVO findet. Die Vorschrift könnte als § 8 b in das Genossenschaftsgesetz eingefügt werden und lauten:

„(1) Durch Satzungsbestimmung kann der Vorstand ermächtigt werden, Kredite bei den Mitgliedern der Genossenschaft aufzunehmen.

(2) Die aufgenommenen Finanzmittel dürfen nur zur Finanzierung des Betriebs der Genossenschaft verwendet werden, nicht jedoch zur Kreditvergabe an Dritte. Eine Anlage bei einer Bank zum Zwecke der Liquiditätssicherung ist zulässig.

(3) Die Kreditaufnahme ist auf 30.000 € pro Mitglied begrenzt. Bei Produktiv-, landwirtschaftlichen und gewerblichen Genossenschaften sowie bei Unternehmergenossenschaften gem. § 43 (3) Nr. 2 ist die Grenze 60.000 € pro Mitglied. Die Grenze erhöht sich jährlich zum 1. Januar um die Preissteigerungsrate für Verbraucherhaushalte.

(4) Genossenschaften mit der satzungsmäßigen Befugnis zur Aufnahme von Mitgliederkrediten sind unabhängig von Bilanzsumme und Umsatz jährlich zu prüfen, auch hinsichtlich des Jahresabschlusses.

(5) Der Prüfungsverband hat im zusammengefassten Prüfungsergebnis zu vermerken, ob die Kredite ordnungsgemäß verwendet wurden.“

Die Bank für Gemeinwirtschaft¹

Als Nicht-Historiker darf ich definieren: Geschichte ist eine Sammlung von Geschichten aus der Vergangenheit. Die Bank für Gemeinwirtschaft AG – BfG – gehört ganz und gar der Vergangenheit an. In Frankfurt am Main ragt noch ihr früheres Domizil als erster Wolkenkratzer der Bankenmetropole in den Himmel zwischen Main und Taunus: seit ein paar Jahren schlägt dort das Herz der europäischen Finanzwelt, das der Europäischen Zentralbank mit ihrer gemeinwirtschaftlichen Funktion auf höchstem Niveau.

Infolge des Niedergangs der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen in den 1980er Jahren – Stichworte Neue Heimat, co op AG – und wegen gleichsam anhaftender struktureller Probleme geriet die BfG in eine Problemzone und musste saniert werden. Das geschah – mit vorübergehendem Erfolg – unter der Mehrheitsbeteiligung der Aachen Münchener Gruppe. Über den Weiterverkauf an den französischen Crédit Lyonnais, der schließlich mit staatlicher Hilfe saniert wurde, gelangte die BfG aufgrund von Auflagen der Europäischen Union im Jahr 2000 an die Skandinaviska Enskilda Banken – SEB –, die zur schwedischen Wallenberg-Gruppe gehört, und firmierte auch in Deutschland unter SEB.

Auch nach dem Tod einer Mutter können sich Töchter prächtig entwickeln. So gründeten und verwalteten die Konsumgenossenschaften gemeinsam mit der BfG seit Mitte der 1960er Jahre den co op Immobilienfonds, der ab Mitte der 1970er Jahre im Schoß der Volksbanken- und Raiffeisen-Gruppe als Deutsche Immobilienfonds AG – DIFA – (schon seit 1969 mit einer Beteiligung des sehr wichtigen Vertriebspartner DG Bank) heute als Union Investment Real Estate mit einem Anlagevermögen von 14,5 Milliarden € (gebunden in rund 200 erstklassigen Objekten in 24 Ländern) und seit über vierzig Jahren mit guter Ertrags- und Wertentwicklung zu den größten Kapitalanlagegesellschaften und Assetmana-

¹ Zum Zeitpunkt der Drucklegung ist das Privatkundengeschäft auch dieser Bank auf die spanische Santander-Gruppe übertragen.

gern gehört. Auch eine der größten europäischen Direktbanken, die ING DiBa, wurde in den 1960er Jahren von der BfG ins Leben gerufen, ursprünglich als die „Leber-Bank“, die Bank für Spareinlagen und Vermögensbildung (BSV), mit dem Zweck, die erstmals von der Gewerkschaft Bau-Steine-Erden tariflich vereinbarten, seit 1966 durch das Zweite Vermögensbildungsgesetz staatlich geförderten vermögenswirksamen Leistungen für Arbeitnehmer ertragreich und kostengünstig² anzulegen.

Ich knüpfe an Burchard Bösches Ausführungen über die konsumgenossenschaftlichen Spareinrichtungen an. Er hat die Gründe genannt, warum man das gewerkschaftliche und genossenschaftliche Eigenregie-Finanzwesen der Weimarer Zeit nach dem Krieg in völlig anderen Formen fortsetzen musste:³ In der Wiederaufbauphase ging es den Konsumgenossenschaften und den Gewerkschaften darum, eine „universale Bank sui generis“ (Walter Hesselbach)⁴ zu schaffen. Als Hausbank ihrer Gründer konnte sie nur nützlich als allgemeine Geschäftsbank sein, die über eine breite Streuung von Einlagen und Ausleihungen bei zeitlich unterschiedlichen Liquiditätslagen verfügt.

Neben ihrer Funktion als Hausbank zeichnete die BfG nach Aussage ihres langjährigen Vorstandsvorsitzenden Walter Hesselbach drei geschäftspolitische Besonderheiten aus, nämlich 1. Tätigkeiten zur Missstandsbe-kämpfung und Entwicklung von Pionierleistungen für die Sparer und Bankkunden, 2. preisregulatorische Bemühungen und 3. die praktische Werbung für ein politisches Alternativmodell.⁵

Das wichtigste Charakteristikum der BfG war natürlich, dass sie den Gewerkschaften (nur in der Gründungsphase auch den Konsumgenossen-schaften) gehörte. Sie hatte keine Industriebeteiligungen. Das gewerk-schaftliche Beteiligungsvermögen der BfG wurde von der Ende 1974 gegründeten Beteiligungsgesellschaft für Gemeinwirtschaft AG (BGAG) in Höhe von 76 % übernommen. Grundsätze der gewerkschaftlich-gemeinwirtschaftlichen Geschäftspolitik wurden erstmals 1972 durch einen Beschluss des DGB-Bundesvorstandes mit den gemeinwirtschaftlichen Unternehmen festgelegt.⁶

² Oskar George, *Ein Beitrag der Gemeinwirtschaft zur Vermögenspolitik: Die Bank für Spareinlagen und Vermö-gensbildung*, in: *Öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft*, 23. Jahrgang, Heft 1/1974, S. 10

³ *In diesem Tagungsband.*

⁴ Achim von Loesch, *Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der deutschen Gewerkschaften*, Köln 1979, S. 234

⁵ Walter Hesselbach, *Eine Alternative: Die Bank für Gemeinwirtschaft*, in: *Neuzeitliche Bankpolitik*, Frankfurt/Main 1974, S. 118

⁶ *Ziele und Funktionen der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen*, hrsg. vom DGB-Bundesvorstand, Düsseldorf 1972.

In ihrer Blütezeit in den 1970er Jahren nahm die BfG mit ihrer Bilanzsummenhöhe nach den drei deutschen Großbanken mit 19,6 Mrd DM die 4. Stelle aller privaten Banken ein (Deutsche Bank 50,3 Mrd, Dresdner Bank 41,6 Mrd. Commerzbank 31,4 Mrd).⁷

Die alliierten Besatzungsmächte folgten nach der Währungsreform in der jungen, noch nicht ganz mündigen Bundesrepublik der strategischen Devise „small is beautiful“. Banken konnten sich nur im regionalen Rahmen neu konstituieren. Als die Gewerkschaften und die Konsumgenossenschaften – beide sind ja historische Säulen der Arbeiterbewegung neben der Partei – über die Großeinkaufsgesellschaft deutscher Konsumgenossenschaften, die einst berühmte GEG, sich anschickten, eine frei-gemeinwirtschaftliche Bank zu gründen, mussten sie bis 1958 den Umweg über regionale Gründungen gehen: ab 1949 entstanden Banken für Gemeinwirtschaft (auch mit den Namen Bank für Wirtschaft und Arbeit u. a.) in München, Düsseldorf, Hamburg, Frankfurt a. M., Hannover, Stuttgart und Berlin (hier nur mit geringer konsumgenossenschaftlicher Beteiligung, weil sich die Westberliner Genossenschaft in Zwangsabnabelung von ihrem Ostberliner Kern neu gründen musste). In der Gründungsphase dieser Gemeinwirtschaftsbanken besaßen die GEG auf der einen Seite, der Deutsche Gewerkschaftsbund und Einzelgewerkschaften auf der anderen Seite je 50 Prozent des Grundkapitals der Aktiengesellschaften von je 1 Million DM. Der genossenschaftliche Anteil ging laufend zurück und im Jahr der Fusion zum bundesweit tätigen Institut 1958 lag der Anteil der GEG nur noch bei einem Schachtelprivileg von 25,06 Prozent. In diesem Jahr lagen die Bilanzsumme schon bei 2,1 Milliarden DM und das Kapital bei 58,5 Millionen DM.⁸

Die Konsumgenossenschaften konnten den Kapitalbedarf der rasch wachsenden Bank nicht stillen, sie waren selbst bei stagnierenden und rückläufigen Mitgliederanteilen äußerst kapitalhungrig. 1968 wurden die strukturellen Schwächen vieler Konsumgenossenschaften – auch hier das britische Ideal des „small is beautiful“ – deutlich, mit ersten Verlusten, auch bei der GEG. Eine erste Umstrukturierung der co op Gruppe – so der Name seitdem – ließ den genossenschaftlichen Anteil an der BfG gegen Null tendieren. Die Beteiligungsverhältnisse kehrten sich um. Anlässlich einer Kapitalerhöhung zeichnete die BfG einen Anteil von 25 Prozent am GEG-Stammkapital. Die GEG erfuhr aus der Kapitalerhöhung und der Veräußerung des BfG-Anteils eine bedeutende Steigerung ihrer Rücklagen. Eine totale Umkehr der Beteiligungsverhältnisse brachte das Jahr 1975 im

7 Burkhardt Röper, *Theorie und Praxis der gemeinwirtschaftlichen Konzeption, Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel Band 128, Göttingen 1976, Seite 76*

8 Achim von Loesch, a. a. O., Seite 227

Zug einer zweiten radikalen Sanierungsreform der co op Gruppe. Sie hatte sich bei der BfG mit rund 600 Mio. DM verschuldet, was für die BfG mit einem Grundkapital von damals 600 Mio. DM ein hohes Risiko war, zumal sich die Kapital- und Ertragslage der Konsumgenossenschaften rapide verschlechterte. Es wurde die co op AG in Frankfurt a.M. gegründet als Holding eines Konzerngebildes mit vielen früheren Konsumgenossenschaften als abhängige Töchter in der Rechtsform von Kapitalgesellschaften. Vom Grundkapital dieser Holding in Höhe von 100 Mio. DM übernahm zunächst die BfG, etwas später die neue Gemeinwirtschaftsholding BGAG 25 Mio. DM.

Die Tochter betätigte sich als Retterin der Mutter. Es ist bekannt, dass diese Sanierungsreform nur einen dreizehnjährigen Aufschub des Zusammenbruchs bedeutete. Noch einmal betätigte sich die BfG als Retterin der co op AG, nämlich in den Katastrophenjahren 1988-1991. Die co op AG hatte wegen Überschuldung bereits Vergleich angemeldet (der im Handel vor den modernen Insolvenzregeln leicht den Konkurs bedeuten konnte). In dieser Situation zeichneten die BfG und die Deutsche Genossenschaftsbank – damals DG Bank, heute DZ Bank – eine nach der totalen Kapitalvernichtung vorgenommene Kapitalerhöhung und sie übernahmen gemeinsam als einen weiteren Sanierungsbeitrag die co op Industrie mit noch rund 20 Fabriken zur Verwertung und sicherten die Liquidität und sorgten damit für eine geordnete Abwicklung (um den Treuhand-Ausdruck zu gebrauchen). Große regionale Ladennetze mit Lagern und Fuhrpark und die Produktionsbetriebe wurden veräußert und ein stabiler Unternehmenskern von der saarländischen ASKO AG, einer früheren Konsumgenossenschaft, die später auf die METRO verschmolzen wurde, übernommen. Auf diese Weise konnten die Beschäftigungsverhältnisse für rd. 40. 000 Mitarbeiter nahezu vollständig gesichert werden.⁹

Die BfG hatte sich in den frühen 1960er Jahren schon einmal in einer legendär gewordenen Rettungsaktion bewährt. Der berühmte Montan-, Schifffahrts- und Handelskonzern Stinnes stand vor dem Aus. Übrigens: Hugo Stinnes, einst der „Kaiser der Republik“, hatte 1918 mit dem Gewerkschafter Carl Legien Bahnbrechendes vereinbart: so die Tarifautonomie, den 8-Stunden-Tag, die betriebliche Mitbestimmung u. v. m., und er, der Konservative, benannte seine Schiffe nicht nur nach Ludendorff, sondern auch nach Carl Legien. Ein in den 1960er Jahren etwas großmäuliger berühmter Finanzier, Münemann mit seiner IHB-Bank, hatte sich bei Stinnes erhoben. Die BfG und das Land Hessen betätigten sich als „Heuschrecken“ mit dem Ziel, die Unternehmensteile zu sanieren und weiter zu veräußern: was unter Rettung der Arbeitsplätze voll gelang. Presseberichte

9 Darstellung aus der teilnehmenden Zeitzeugenschaft des Verfassers.

betonten, Hesselbach habe die Betriebe nach seinen eigenen Worten nicht „wie Kirschen verkauft“.¹⁰ Er sagte nicht ohne einen berechtigten Stolz: „Die Stinnes Affäre ist erledigt“. Ich denke in diesen Monaten großer Turbulenzen in der Unternehmenslandschaft, auch des Handels, oft an diesen Satz. Ein geradezu klassischer Sanierungsbeitrag war auch die Verschmelzung der den Gewerkschaften nahe stehenden Bauhüttenbewegung mit dem Unternehmen Boswau & Knauer.

Die Bank für Gemeinwirtschaft lässt sich in drei Kreise stellen. Im ersten Kreis ist sie die Hausbank der Gründer gewesen: also für die Gewerkschaften ein Institut, das Gewerkschaftsmittel klug verwaltet und in Streikaktionen Mittel zur Verfügung stellen kann, für die Genossenschaften und die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen eine Kreditgeberin, vor allem im kurz- und mittelfristigen Bereich, und eine Hilfe bei der Abwicklung des Zahlungsverkehrs.

Im zweiten Kreis war die BfG eine allgemeine Geschäftsbank, eine Jedermann-Bank. Die Ausweitung der Geschäftstätigkeit war eine Voraussetzung für die Erfüllung der Hausbankenfunktion, deren Anteil am Geschäft schließlich auf unter 11 Prozent (1967)¹¹ sank. Im Wettbewerb der Industriefinanzierer hatte die BfG natürlich Nachteile gegenüber den etablierten Großbanken. Das führte dazu, dass die BfG nicht selten problematische Finanzierungen übernahm oder zu lange an ihnen festhielt, wie z. B. im Fall von co op oder der Neuen Heimat (die übrigens ab 1971 für ein paar Jahre Aktionärin der BfG war).

Im dritten Kreis war die Bank eine Gemeinwirtschaftsbank mit einer gewerkschaftspolitischen und allgemein politischen Ausrichtung. Sie förderte zum Beispiel in enger Zusammenarbeit mit der Bank Hapoalim in Tel Aviv, mit der sie die Israel Continental Bank gründete, die israelischen Gewerkschafts- und Genossenschaftsunternehmen. Im Zuge der Ostpolitik der sozialliberalen Koalition engagierte sie sich in osteuropäischen Ländern, vor allem in Polen. Zur Förderung des weltweiten Genossenschaftswesens beteiligte sie sich im Rahmen des Internationalen Genossenschaftsbundes maßgeblich an der Ingeba, der Internationalen Genossenschaftsbank.¹² Eine wechselseitige kleine Freundschaftsbeteiligung gab es auch mit der Wiener Bank für Arbeit und Wirtschaft AG in Wien, deren Zusammenbruch vor ein paar Jahren übrigens fast eine Existenzfrage des Österreichischen Gewerkschaftsbundes geworden wäre.

10 „Das Stinnes-Erbe unter der Haube“, *Die ZEIT*, Jg. 1964, Nr. 48

11 Achim von Loesch, a. a. O., Seite 226

12 Walter Hesselbach, *Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen – Instrumente gewerkschaftlicher und genossenschaftlicher Struktur- und Wettbewerbspolitik*, Frankfurt a. M. 1971, S. 123

Im Schoß der Bank für Gemeinwirtschaft wurde von Walter Hesselbach und Achim von Loesch in vielen Publikationen eine Theorie der freien Gemeinwirtschaft entwickelt, die nicht unumstritten geblieben ist. Sie bildet auch den Kern der Grundsatzpapiere des DGB aus den Jahren 1972 und 1976 über die Ziele und Aufgaben der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der Gewerkschaften und Genossenschaften. Sehr verkürzt und grob vereinfacht besagt die Theorie: als Instrumente einer gewerkschaftlich-genossenschaftlichen Wettbewerbs- und Strukturpolitik verbessert die freie Gemeinwirtschaft die Lebenslage der Arbeitnehmer, wenn die Märkte aus sich heraus nicht die nötigen Impulse geben.

Tatsächlich hat die Bank – abgesehen von beispiellos günstigen Gehalts- und Sozialbedingungen, wie in den anderen gemeinwirtschaftlichen Unternehmen – eine Reihe bemerkenswerter innovativer Marktimpulse gegeben oder durch „verbraucherpolitische Leistungen“⁴³ wettbewerbspolitisch gewirkt. Sie hat früh Teilzahlungsbanken gegründet und sich an ihnen beteiligt, um den Arbeitnehmern nach dem Krieg den Wiederaufbau ihrer zerstörten Haushaltungen zu erleichtern, wobei sie stets das Ziel hatte, den unteren Leitzins im Ratenkreditgeschäft zu bilden. Nicht nur wegen ihrer Nähe zur Neuen Heimat hat sich die BfG stark im sozialen Wohnungsbau engagiert (wo sich heute wieder neue Lücken auftun). In der privaten Eigenheimfinanzierung hat sie 1969 vorbildlich durch ihr Programm „Eigenheimfinanzierung aus einer Hand“ gewirkt, gemeinsam mit der Tochter BSV/DiBa). Zur Förderung einer breiten Vermögensstreuung hat sie sich an der ersten Kapitalanlagegesellschaft, der ADIG, der Allgemeinen Deutschen Investmentgesellschaft, beteiligt, durch die eine für den Kleinsparer passende Wertpapierform, das Investment-Zertifikat, entwickelt wurde (der *co op* Immobilienfonds wurde schon erwähnt). Sie hat systematisch versucht, dem kleinen Sparer den Übergang vom Sparbuch zum festverzinslichen Wertpapier zu erleichtern: durch ihr Kapital-Sparbuch, ihre Sparschuldverschreibung und ihren Kapital-Sparbrief, die später für Banken und die öffentliche Hand (Stichwort „Bundesschatze“) wegweisend gewesen sind.

Die Bank für Gemeinwirtschaft – das lässt sich für alle gemeinwirtschaftlichen Unternehmen historisch resümieren – hat zu ihrer Zeit positiv für ihre Klientel, im weitesten Sinn den sogen. „kleinen Mann“, gewirkt, ist aber schließlich wegen mancher inneren strukturellen Widersprüche und wegen Fehlentwicklungen bei anderen gemeinwirtschaftlichen Unternehmen vom Markt verschwunden. Eine historische Aufarbeitung – wie sie Burkhardt Röper in seiner Wirkungs- und Marktanalyse mit aktuellen

13 Achim von Loesch, a. a. O., Seite 232

Bezügen in den 1970er Jahren versucht hat – , die alle exogenen und endogenen Gründe für das Scheitern nach einer langen Erfolgsgeschichte bis zum Scheitelpunkt des deutschen „Wirtschaftswunders“ erfasst, harrt noch der Feder von Wirtschafts- und Sozialgeschichtlern, die sich freimachen können von Apologie und Polemik.

Die Entwicklung der Bank im Bistum Essen eG (BIB) mit einer kurzen Skizze der deutschen Kirchenbanken¹

FairBanking – Versprochen!

In unserem Leitbild haben wir bereits 1998 die Wichtigkeit des fairen Umgangs miteinander und mit unseren Kunden und Geschäftspartnern hervorgehoben: „Wir sind unseren Kunden ein fairer Partner. Wir pflegen zu unseren Kunden eine offene, ehrliche und faire Geschäftsverbindung, um mit ihnen gemeinsam innovative und zukunftsgerichtete Lösungen für ihre finanziellen Angelegenheiten zu erarbeiten. Als fairer Partner bieten wir unseren Kunden attraktive Zinssätze, kostengünstige Dienstleistungen und eine persönliche Beratung und Betreuung, die auf gegenseitigem Vertrauen aufbaut“.

Wie wichtig der faire Umgang zwischen Finanzdienstleistern und ihren Kunden ist, zeigen auch die Ursachen der derzeitigen Finanz- und Wirtschaftskrise. Unser Leitwort „FairBanking“ ist unser Versprechen auf faire Beratung und vertrauensvolles Miteinander. Wie wir dies leben und auch in Zukunft leben wollen, möchte ich Ihnen hier erläutern.

Unfaire Beratung von Immobilienkäufern in den USA, Missbrauch von deren Vertrauen durch Finanzierungsinstitute, von geldgierigen Investmentbankern und Börsenhändlern konzipierte undurchsichtige Finanzprodukte und der Verkauf dieser Produkte an Anleger waren die Auslöser der Finanzkrise. Eine Krise, an deren Folgen wir noch lange leiden werden. Ursache sind die Wachstumsideologie der vergangenen Jahrzehnte, die Ideologie der kurzfristigen Renditemaximierung – ja, des kurzfristigen

¹ Die Darstellung folgt im Wesentlichen dem Jahresbericht 2008 der Bank im Bistum Essen eG

Denkens überhaupt –, die Vergötzung des Marktes als Allheilmittel und der unfaire Umgang mit den armen Ländern. Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise ist eine gigantische Verschuldung – ein Problem, mit dem noch die kommenden Generationen kämpfen werden.

Überflüssig, es zu sagen: nicht nur die Zukunft wird, sondern schon das Geschäftsjahr 2008 war schwierig. Dass wir es einigermaßen positiv abschließen und voller Zuversicht in die Zukunft schauen konnten, verdanken wir der Treue unserer Kunden. Die Zahlen belegen dies: Die Kundeneinlagen stiegen um gut 4,5 % auf 3,14 Mrd. Euro und das Kreditgeschäft mit unseren Kunden konnten wir um 11,1 % ausbauen.

FairBanking: nachhaltig und fair

Wir sind eine Genossenschaftsbank, fest verwurzelt in der Kirche und der katholischen Soziallehre. Nachhaltigkeit und Fairness sind bei uns kein Werbeslogan, sondern Geschäftsprinzip. Wir verstehen unseren Auftrag nicht in der Renditemaximierung, weder für unsere Mitglieder und Kunden, noch gar als Selbstzweck für unsere Bank. Unser Auftrag ist die Förderung unserer Mitglieder und Kunden, verbunden mit einem Beitrag für eine lebenswerte Welt. Dafür stehen unsere motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dafür steht unser Finanzdienstleistungsangebot.

Neben den klassischen nachhaltigen Anlageformen sind es vor allem Mikrofinanzangebote, die uns besonders am Herzen liegen. Mikrofinanz heißt „doppelte“ Rendite: Stabile Erträge auch in Krisenzeiten und effektive Armutsbekämpfung in der Welt. Arme Menschen erhalten durch den Zugang zu bezahlbaren Krediten und anderen Finanzdienstleistungen, wie Sparen und Versicherungen, die Möglichkeit, am Wirtschaftsleben teilzunehmen und für sich und ihre Familie eine bessere Welt zu schaffen. Gerade in der aktuellen Situation, in der viele Mikrofinanzinstitute unter der mangelnden Refinanzierungsbereitschaft großer Banken leiden, ist diese Art der Hilfe zur Selbsthilfe wichtig. – Auch das ist FairBanking.

FairBanking heißt aber auch, unser Finanzdienstleistungsangebot für unsere Kunden „vor Ort“ fair zu gestalten – angefangen bei den Zinsen bis hin zum „Kleingedruckten“. Wir überzeugen mit einer ehrlichen Beratung, ausgewiesenem Spezialwissen und transparenter Produktgestaltung.

Im Kundengespräch spielt neben der finanziellen Rendite auch das Wissen der Anleger um ihren Beitrag zu mehr Gerechtigkeit in der Welt eine wesentliche Rolle. Doch nicht nur mit unseren „Finanzangeboten“ wollen wir dieses Ziel erreichen. Auch mit unserer Spendentätigkeit, insbesondere über unsere Stiftung, versuchen wir als Bank in der Kirche ein Stück soziale Verantwortung zu leben. FairBanking: Zukunft verantwortlich gestalten.

Erfolg zu haben setzt voraus, den Partner und seine Wünsche und Interessen zu kennen, um darauf eingehen zu können. In diesem Sinne ist es unser Anspruch, unseren Kunden nachhaltig sichere und rentable Finanzprodukte zu bieten. Dabei handeln wir immer auf der Grundlage unseres christlichen Fundamentes und mit Respekt vor unseren Kunden und ihren Interessen.

Die Bank – ein Team mit ausgezeichneten Partnern

Wir sind die 1966 im Ruhrbistum gegründete genossenschaftliche Spezialbank für Einrichtungen aus Kirche und Caritas, Ordensgemeinschaften, Stiftungen und deren Mitarbeitende. Unser Auftrag ist es seither, unsere Kunden durch maßgeschneiderte Angebote und individuelle Lösungen zu fördern. Inzwischen werden unsere Leistungen in ganz Deutschland und weiteren Ländern weltweit in Anspruch genommen. Speziell entwickelte Produkte, unkomplizierte Lösungen und außergewöhnliches Fachwissen zusammen mit einer fairen Geschäftspolitik sind für uns selbstverständlich. Wir sind eine Genossenschaftsbank mit kirchlichen Wurzeln. Damit sind wir Mitglied in gleich zwei starken Verbänden: Dem der christlichen Kirchen und dem genossenschaftlichen Finanzverbund.

Exkurs Kirchenbanken

Es gibt fünf katholische Kirchenbanken, wovon drei von den Bistümern gegründet wurden (DKM in Münster, BKC in Paderborn, BIB Bank im Bistum Essen eG in Essen) und zwei von Klerikern gegründet wurden (Pax Bank in Köln und Liga Bank in Regensburg). Darüberhinaus gibt es drei evangelische Banken, nämlich die KD Bank in Dortmund, die EKK Bank in Kassel und die EDG Bank in Kiel. Im katholischen Bereich mit den 27 Diözesen werden die Kunden bundesweit betreut von den drei Bistumsbanken, die sich auf den institutionellen Bereich konzentriert haben und über kein Filialnetz verfügen und von den beiden anderen Banken mit einem Filialnetz.

Genossenschaftlicher Finanzverbund

Dass dieser ein solider Partner ist, zeigt nicht nur die Berichterstattung in den Medien in Bezug auf die Finanzkrise. Auch die Ratingagenturen FitchRatings und Standard & Poor's bestätigen die bisherigen guten Ergebnisse des Ratings der Gruppe in einer neuen Untersuchung: A+ in der

internationalen langfristigen Kreditbewertung und die Bestnote in diesem Kriterium: A- bei der internationalen kurzfristigen Kreditbewertung. Mitglied des Finanzverbundes ist auch „unsere“ Fondsgesellschaft.

Die Union Investment bekam jetzt zum 7. Mal in Folge ihre Kompetenz bestätigt: mit der Bestnote „5 Sterne“ der renommierten Zeitschrift „Capital“ für die Fondsqualität, das Fondsmanagement, die ausgewogene Produktpalette und den Service. Und nicht nur das: in diesem Jahr rangiert die Union Investment auf Platz 1 der 86 getesteten Fondsgesellschaften. Die Union überzeugte die Experten mit der breiten Produktpalette und dem ausgezeichneten Service. Zudem tragen fast 60 Fonds das Siegel „ausgezeichnete Fonds“, das von unabhängigen Experten vergeben wird. Zum Leistungsangebot einer „Universalbank“ gehören auch banknahe Themen wie Bausparen und Versicherungen.

Ebenfalls Mitglied des genossenschaftlichen Finanzverbundes ist unsere Bausparkasse, die Schwäbisch Hall. Schwäbisch Hall ist die größte und mit 6,6 Millionen Kunden die kundenstärkste Bausparkasse in Deutschland. Für unser Versicherungsangebot haben wir ein kirchliches Unternehmen als Partner: Die *Bruderhilfe Pax Familienfürsorge*, der führende Versicherer im Bereich der Kirchen, Diakonie, Caritas und Freien Wohlfahrtspflege, ist hier unser kompetenter Ansprechpartner. Die Produkte des Versicherers im Raum der Kirchen werden regelmäßig von der Stiftung Warentest und anderen Testern ausgezeichnet. Als Rundum-Versicherer bieten sie das, was Privatpersonen und Geschäftsleute an Versicherungsschutz benötigen – (finanziellen) Schutz im Alltag und bei Krankheit sowie Vorsorge für später. Sowohl für die Überprüfung unseres eigenen Versicherungsschutzes als auch als Anbieter für unsere kirchlichen Einrichtungen setzen wir auf die Kompetenz des Pax-Versicherungsdienstes, an dem wir zusammen mit zwei weiteren Kirchenbanken und dem Pax Vereinigung Katholische Kleriker e.V. beteiligt sind. Für weitere „Spezialthemen“ haben wir uns Partner gesucht, die zu uns und unseren Kunden passen. Ohne ein funktionierendes Netzwerk ist es nicht möglich, alle Anforderungen zu erfüllen, die heute an eine Bank gestellt werden. Wichtig ist uns bei der Auswahl aber nicht nur die fachliche Qualifikation. Auch diese muss stimmen, aber die persönliche Ebene, die „Chemie“, ist genauso wichtig. Denn nur das, was zusammenpasst, kann auch gute Erträge erwirtschaften. Und in diesem Sinne knüpfen wir unser Netzwerk.

Die wirtschaftliche Entwicklung der Bank

Bereits im Jahr 2007 waren die ersten Auswirkungen der Finanzkrise, die ihren Ursprung in der US-Kreditkrise nahm, spürbar: die deutliche Ver-

flachung der Zinsstrukturkurve sorgte schon damals für einen deutlichen Ertragseinbruch bei vielen Banken. 2008 schwappte die Krise dann endgültig „über den Teich“ und sorgte für erhebliche Turbulenzen auch in der deutschen Finanzwelt. Seitdem werden Rufe nach „Verantwortung“ und „nachhaltiger Geschäftspolitik“ laut – und von den Unternehmen als Chance dargestellt. Doch wenn bereits in der Vergangenheit alle Marktteilnehmer so viel Verantwortung gezeigt hätten, wie es jetzt publiziert wird, hätte diese von der Finanzwelt ausgelöste Wirtschaftskrise so nie eintreffen dürfen. Immer höhere Renditeerwartungen, deutlicher gesagt: Geldgier, führte zu einem undurchschaubaren „Finanzdschungel“. Selbst Fachleute in den Research-Abteilungen der Banken und Finanzdienstleister durchblickten die eigenen Produkte nicht mehr und konnten weder für das eigene Institut noch für die Anleger die Risiken korrekt einschätzen. Dieses unverantwortliche Handeln ermöglichte den Kollaps des Finanzwesens, der an keiner Bank spurlos vorbeigehen konnte. Im Laufe des letzten Jahres versuchten die Notenbanken, den zum Erliegen gekommenen Geldmarkt mit Liquiditätsspritzen wiederzubeleben. Hinzu kamen staatliche Stützungsaktionen in Form von Garantien und direkten Beteiligungen, die das Vertrauen der Banken untereinander wieder herstellen sollten. Die Regierungen legten Konjunkturpakete in Milliardenhöhe auf, um die Wirtschaft wieder anzukurbeln. Auch wir konnten uns den Auswirkungen der Krise nicht ganz entziehen. Durch den teilweise dramatischen Kursverfall an den Wertpapiermärkten sind die Marktpreisverluste gestiegen. Von der im Zusammenhang mit der Finanzkrise aufgetretenen Liquiditätskrise waren wir nicht betroffen, die Bank verfügte jederzeit über ausreichend liquide Mittel und Reserven zur Finanzierung des täglichen Geschäfts. Für unsere Kunden bestand zu keiner Zeit Anlass zur Sorge um die Sicherheit ihrer Einlagen. Zusätzlich sind alle Einlagen unserer Kunden zu 100 % durch die Mitgliedschaft der Bank in der Sicherungseinrichtung der Volks- und Raiffeisenbanken gesichert. Das Zitat „Geld ist nicht neutral – es kommt darauf an, was man damit macht.“ haben wir einer Publikation des Zentralkomitees der Deutschen Katholiken entnommen. Diese Handreichung datiert bereits aus dem Jahr 2007 und knüpft sowohl an das Sozialwort der Kirchen „Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit“ als auch an die Studie „Globale Finanzen und menschliche Entwicklung“ der Deutschen Bischofskonferenz an. Es ist heute aktueller denn je und spiegelt auch unsere Einstellung zu dem Thema „Geld und Verantwortung“ wider. Bundespräsident Horst Köhler hat es in seiner Berliner Rede am 24. März 2009 so formuliert: „Die große Chance der Krise besteht darin, dass jetzt alle erkennen können: Keiner kann mehr dauerhaft Vorteil nur für sich schaffen. Die Menschheit sitzt in einem Boot. Und die in einem Boot sitzen, sollen sich helfen. Eigennutz

im 21. Jahrhundert heißt: sich umeinander kümmern.“ Und weiter: „Wir erleben das Ergebnis fehlender Transparenz, Laxheit, unzureichender Aufsicht und von Risikoentscheidungen ohne persönliche Haftung. Wir erleben das Ergebnis von Freiheit ohne Verantwortung.“ Wir sind uns unserer Verantwortung bewusst – nämlich das uns anvertraute Geld zum Wohle der Menschheit einzusetzen und uns um die Menschen – unsere Kunden und Mitglieder – zu kümmern. Diese Geschäftsstrategie hat sich in der Vergangenheit bewährt. Die Ergebnisse im Kundengeschäft zeigen, dass unsere Kunden uns vertrauen. Der detaillierte Blick auf die Zahlen bestätigt es.

Bilanzsumme legt weiter zu

Die Bilanzsumme erhöhte sich im Jahr 2008 deutlich um 362,3 Mio. Euro (11 %) auf 3,66 Mrd. Euro. Dieses Wachstum resultiert nicht allein aus dem Einlagengeschäft mit unseren Kunden. Zwar haben wir hier ebenfalls ansehnliche Zuwachsraten zu verzeichnen, doch ein Teil des Bilanzsummenwachstums ist auf Eigengeschäfte der Bank zurückzuführen. Dabei nutzten wir Chancen am Geld- und Kapitalmarkt zur Stabilisierung der Ertragslage der Bank.

Solides Einlagenwachstum

Trotz des harten Wettbewerbs um die Gelder kirchlicher Großkunden und der zahlreichen Lockvogelangebote für Einlagen von Privatkunden konnten wir die Einlagen um 4,6 % oder 137 Mio. Euro steigern. Der Trend, speziell von Auto- und Direktbanken aber ebenso von Großbanken, mit außerordentlich hohen Einlagenzinssätzen um neue Einlagen zu konkurrieren, ist in jüngster Zeit weiter zu beobachten. Diesen Preiskampf haben wir im letzten Jahr nicht mitgemacht und werden es auch in den kommenden nicht tun. Abgesehen von dem Aufwand, der bei der Jagd nach der besten Zinskondition betrieben werden muss, wird schnell übersehen, dass das kurzfristige Verschieben von Kapital nicht unbedingt einen kontinuierlichen Vermögensaufbau ermöglicht. Zudem vernichten versteckte Kosten häufig den vermeintlichen Vorteil. Wir setzen auf eine langfristige Kundenbindung mit nachvollziehbaren Produkten zu fairen Konditionen – für unsere Kunden und die Bank. Das vergangene Jahr haben wir genutzt, um unsere Privatkunden intensiv und umfangreich über die zum 1.1.2009 eingeführte Abgeltungsteuer zu informieren. Neben zwei Infotainmentveranstaltungen führten unsere Kundenbetreuer viele persönliche Gespräche. Im Zusammenhang mit der zum Jahresende

schlagend werdenden Finanzkrise und der damit verbundenen Verunsicherung der Verbraucher sind wir in einen intensiven Dialog mit unseren Kunden eingetreten. Die Reaktionen haben uns gezeigt, dass das Vertrauen in unsere Bank groß ist.

Mit Qualität und Sicherheit punkten

Erfreulich entwickelte sich wiederum die Kundenzahl: Etwa 1.000 Kunden entschieden sich 2008 für unsere Bank, das entspricht einem Wachstum von 8,9 %. Auch darin sehen wir eine Bestätigung unseres Geschäftsmodells, bei dem es auf Ertrag und Werte ankommt. In den kommenden Jahren möchten wir unseren Marktanteil bei kirchlichen Einrichtungen und deren Mitarbeitenden weiter ausbauen. Bereits weiter ausgebaut haben wir unseren Marktanteil im Kreditgeschäft mit unseren Kunden. Bereinigt um eigene Geldanlagen der Bank stieg das Volumen um 11,1 % bzw. 127,6 Mio. Euro auf knapp 1,3 Mrd. Euro. Ein bemerkenswerter Beweis, dass wir unseren Förderauftrag ernst nehmen und die vielfach geäußerte Bankschelte, diese würden keine Kredite mehr vergeben, auf unsere Bank nicht zutrifft. Und für das Jahr 2009 stehen wir bereits mit zugesagten Krediten in Höhe von 209,4 Mio. Euro bei unseren Kunden im Wort. Mit 7,2 % wuchs das Volumen der privaten Baufinanzierungskredite eindrucksvoll. Der Zuwachs bestätigt, dass die Neustrukturierung des Baufinanzierungsbereichs sinnvoll und notwendig war. Seit April 2008 stehen unseren Kunden zwei ausgewiesene Spezialisten zur Seite, die sich ausschließlich um dieses Geschäftsfeld kümmern. Das Wachstum beweist aber auch, dass wir mit unseren Konditionen wettbewerbsfähig sind. Zwar unterbieten wir nicht die Zinskonditionen unserer Mitbewerber, speziell der Direktbanken. Dafür „stimmt“ das Gesamtpaket: individuelle, kompetente und persönliche Beratung, keine versteckten Kosten, abgestimmte Lösungen für jede Baufinanzierung – auch durch die Einbeziehung von Förderdarlehen, zum Beispiel von der KfW. Das Thema KfW-Darlehen gewinnt ebenfalls im institutionellen Kreditgeschäft weiter an Bedeutung. Durch die Inanspruchnahme der verschiedenen Fördermöglichkeiten können notwendige Investitionen zugleich unter energetischen Aspekten optimiert werden. Häufig sparen unsere Kunden nicht nur bei der Finanzierung, zusätzlich zahlen sich Investitionen zur Optimierung des Energiebedarfs langfristig in Euro und Cent aus. Insgesamt vermittelten wir 35,7 Mio. Euro KfW-Kredite an unsere Kunden. Das gesamte Neukreditgeschäft belief sich auf 235,7 Mio. Euro. Das Ergebnis zeigt, dass wir im Bereich der kirchlichen Einrichtungen ein gefragter Partner in Finanzierungsfragen sind. Jeden an uns herangetragenen Kreditwunsch prüfen wir

wohlwollend und individuell auf seine Realisierungsmöglichkeit. Unser umfangreiches Spezialwissen in „unseren“ Branchen macht sich dabei für alle Beteiligten bezahlt. Das gut laufende Kreditgeschäft freut uns deshalb ganz besonders, weil wir wie auch in den Vorjahren von Kreditausfällen weitgehend verschont blieben. Hier zeigten sich wesentliche Stärken unserer Bank: Die hervorragende Bonität unserer Kunden und die Qualität unseres Kreditrisikomanagements.

Eigenanlagen vorsichtig optimiert

Einlagen von Kunden, die wir nicht im Kreditgeschäft platzieren können, legen wir unter Berücksichtigung des „magischen Vierecks“ in Wertpapieren und bei anderen Banken an. Dafür wählen wir nicht nur unter Rentabilitäts-, Liquiditäts- und Sicherheitsaspekten die jeweils passenden Anlagen aus, sondern haben stets auch die ethisch korrekte Investition im Blick. Hierfür orientieren wir uns an unseren Anlagegrundsätzen, die bereits seit vielen Jahren Bestandteil unserer Geschäftspolitik sind. Aufgrund der besonderen Situation an den Finanzmärkten zum Jahreswechsel haben wir einen Teil unserer festverzinslichen Wertpapiere dem Anlagevermögen zugeordnet und nach den hierfür geltenden Regelungen bewertet. Das gilt ebenso für unsere in der Position „Aktien und andere nicht festverzinsliche Wertpapiere“ enthaltenen Investmentfonds. Sie wurden nach dem für das Anlagevermögen geltenden gemilderten Niederstwertprinzip bewertet. In keinem Fonds liegen voraussichtlich dauerhafte Wertminderungen vor.

Beteiligungen als Ergänzung

Um Erfolg beim Vermögensaufbau zu haben, kommt es auf den richtigen Mix an. Das gilt selbstverständlich auch für die erfolgreiche Geldanlage bei Banken. Daher haben wir einen Teil der freien Mittel in Beteiligungen angelegt. Mit knapp 55 % entfällt gut die Hälfte dieser Investitionen auf Immobilienbeteiligungen. Bei den anderen Beteiligungen handelt es sich z.B. um Anteile an Unternehmen des genossenschaftlichen Finanzverbundes, wie unserem Rechenzentrum GAD oder unserer Zentralbank WGZ Bank. Beteiligungen an „kirchlichen“ Partnern wie der Pax-Versicherungsdienst GmbH werden hier ebenfalls ausgewiesen.

Das Eigenkapital – ein solides Fundament

Als Genossenschaftsbank „gehören“ wir unseren Mitgliedern. 95 neue Mitglieder konnten wir im Jahr 2008 im Kreis der Eigentümer unserer Bank begrüßen. Dem standen 130 Abgänge gegenüber; über 80 davon resultierten aus den Fusionen der Pfarrgemeinden im Bistum Essen zu Großgemeinden, etwa 20 Mitglieder verstarben. Insgesamt stiegen die Geschäftsguthaben um 1,1 Mio. Euro bzw. 5,6 %. Unser Ziel ist es stets, die Eigenkapitalausstattung der Bank speziell durch Zuführungen zu den Rücklagen zu stärken. Im Jahr 2008 ließ die Ertragslage der Bank die Dotierung der Rücklagen jedoch nicht im gewünschten Umfang zu.

Erträge deutlich gesunken

Beim Zinsergebnis haben wir im Jahr 2008 einen deutlichen Rückgang zu verzeichnen. Ein Grund dafür ist die flache bzw. zum Teil inverse Zinsstrukturkurve, d.h. die kurzfristigen Zinsen waren höher als die langfristigen. Da unsere Kunden ihr Geld meist kurzfristig anlegen, ihre Kredite aber mit langfristigen Zinsbindungen wünschen, war die im vergangenen Jahr vorherrschende Zinsstruktur ein Problem. Zusätzlich zu dem hieraus resultierenden Rückgang des Zinsüberschusses haben wir auf die Ausschüttung von Erträgen bei einem Fonds verzichtet. Damit haben wir bereits für das Jahr 2009 eine gute Ausgangsposition für ein besseres Ergebnis gelegt.

Die Erhöhung des Provisionsergebnisses resultiert im Wesentlichen aus der getrennten Bilanzierung von in Wertpapieren enthaltenen Derivaten in Anlagen der Bank. Das im Kundengeschäft erwirtschaftete Ergebnis aus dem Wertpapierdienstleistungsgeschäft konnten wir trotz der schwierigen Situation stabil halten. Dieses gute Ergebnis sehen wir als Vertrauensbeweis unserer Kunden und belegt die Beratungsqualität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bestandteil des Provisionsergebnisses sind die Provisionen aus dem Vertrieb von Investmentfondsanlagen und Wertpapieren, dem Abschluss von Bausparverträgen und der Vermittlung von Krediten und Versicherungsleistungen. Gerade bei dem letzten Punkt sehen wir noch viel Potenzial und haben daher die Zusammenarbeit mit der Bruderhilfe Pax Familienfürsorge ausgebaut.

Kosten gestiegen, Bewertungsergebnis konstant

Sowohl Personal- als auch Sachaufwand sind um 0,02 % der durchschnittlichen Bilanzsumme gestiegen. Ursache dafür sind Investitionen zur Verbesserung der Beratungs- und Abwicklungsqualität. Zum Beispiel wurden für den Aufbau unserer Abteilung „Zentrale Marktunterstützung“ Investitionen in die räumliche Ausstattung notwendig.

Das Bewertungsergebnis liegt etwa auf Vorjahresniveau. Es ist wesentlich durch die Entwicklung der Kapitalmarktanlagen in Form von Wertpapieren geprägt. Wir haben Risikovorsorge für alle bekannten Risiken im Jahresabschluss getroffen und damit eine gute Ausgangsbasis für das Jahr 2009 geschaffen.

Gewinnverwendung – zählbarer Dank für die Treue der Kunden

Nach Verrechnung der Steuern verbleibt ein Bilanzgewinn von 1,7 Mio. Euro. Die Generalversammlung hat beschlossen, wie im Vorjahr eine Dividende von 5 % an unsere Mitglieder auszuschütten und den verbleibenden Teil den Rücklagen zuzuführen.

Katalysatoren regionaler Modernisierung – Zur sozialen und wirtschaftlichen Funktion der Volksbanken, Raiffeisenbanken und Sparkassen im 19. und frühen 20. Jahrhundert

Am Beispiel der Region zwischen Braunschweig und Magdeburg mit ihren beiden Herrschaftsgebieten – dem Herzogtum Braunschweig und der preußischen Provinz Sachsen – werden die verschiedenen Formen der Genossenschaftsbanken und auch deren „Konkurrenz“ Sparkassen als Katalysatoren der regionalen Modernisierung im 19. und frühen 20. Jahrhundert vorgestellt.¹ Über lange Zeit war das Gebiet überwiegend agrarisch geprägt durch den Anbau von Zuckerrüben, Getreide und Gemüse. Erst spät erhielt die Industrialisierung Einzug durch moderne Fördertechniken im Braunkohlenbergbau, im Kali- und Salzabbau, der Gewinnung von Kalksandstein oder in der Weiterverarbeitung von Rüben und Gemüse. Neben vielen kleinen Dörfern existierten nur einige wenige Kleinstädte wie Helmstedt, Schöningen, Neuhaldensleben oder Oschersleben.²

„Es ist bekannt genug, daß der größere Handwerker, wenn er z.B. seinen Rohstoff auf der Messe in größeren Quantitäten, besserer Qualität und wohlfeiler kaufen will, oft die dazu nöthigen Hundert Thaler, die er nicht vor sich bringen konnte, nicht unter 20, 30 – 40 Procent bekommen kann. Der Händler selbst gibt wohl einmal Credit, aber verschuldet ist der Handwerker dann an die höchsten Preise bei schlechterer Waare gebunden, bis er zur Auspfändung reif ist. [...] Aber wie dann, wenn es ein sehr einfaches Mittel geben sollte, wenigstens einen großen Theil der unter diesen Verhältnissen Leidenden dieser Noth zu entziehen und ihnen die Be-

¹ Der Vortrag basiert auf einer damals erarbeiteten Veröffentlichung: Barbara Günther: „150 Jahre Antrieb für die Region“. Die Volksbank Helmstedt eG und ihre Vorgängergenossenschaften 1860–2010, hrsg. von der Volksbank Helmstedt eG, Helmstedt 2010. Darin findet sich auch die entsprechende weiterführende Literatur.

² Günther, Volksbank Helmstedt, S. 35–36, 63–64, 81–83.

friedigung wirklicher Bedürfnisse ohne eine unerschwingliche Zinsen- und Schuldenlast zu ermöglichen? [...] Dieses Mittel bietet das Genossenschaftswesen – und zwar nicht etwa bloß in der vollen großartigen Entwicklung, wie es z.B. England darbietet, sondern auch auf den ersten Stufen und in den einfachsten Formen seiner Entwicklung, wie die Credit- oder Vorschussvereine und in gewissem Sinne auch die sog. Darlehensvereine sie aufweisen.“³

Diese Überlegungen ließ der Bürgermeister von Neuhaldensleben, einer kleinen Kreisstadt mit 5.000 Einwohnern im Regierungsbezirk Magdeburg, im Juni 1862 als Aufruf in die regionale Zeitung setzen, um in seinem Ort einen Vorschussverein nach den Ideen von Hermann Schulze-Delitzsch zu gründen.⁴ Werner Sachse erkannte die Chancen, die in solch einem Verein für die Wirtschaft seines Ortes lagen. Denn Handwerker, Händler sowie Kleingewerbetreibende in der Region hatten zu dieser Zeit nur wenige Möglichkeiten, an günstige Darlehen zu kommen, um ihren Betrieb zu modernisieren oder zu erweitern oder auch nur das laufende Geschäft in Form des Einkaufs von Rohstoffen zu finanzieren. „Es wurde in der kapitalarmen Zeit, in die die Gründung der ersten Vorschussvereine fällt, nicht nur dem Handwerker und Bauern, sondern auch dem Industriellen und Gutsbesitzer oft sehr schwer, den nötigen Geschäftsbetriebskredit zu erhalten.“⁵

In der Nachbarkreisstadt Helmstedt mit gut 6.200 Einwohnern im Herzogtum Braunschweig existierte bereits seit 1860 eine sogenannte Bürgerhilfs- bzw. anschließend eine Darlehnskasse, in der zunächst diverse wohlhabende Bürger Aktien – das Stück zu fünf Taler – gezeichnet hatten, um mit diesem Kapital die lokalen Gewerbetreibenden zu unterstützen und ihnen den Zugang zu einem günstigen Darlehen zu eröffnen. Diese Art der Einrichtung gab es in einigen Städten des Herzogtums Braunschweig sowie in der benachbarten Provinz Sachsen, die vor allem in der Zeit nach der 1848er Revolution in Not geratenen und bedürftigen Bürgern z.B. auch in Braunschweig und Schöningen finanzielle Hilfestellung gewährte. Bei diesen frühen Darlehnskassen findet man – im Gegensatz zu den genossenschaftlichen Vorschussvereinen – häufig einen karitativen Hintergrund. Die Spar- und Hilfsvereine, deren Gründungen bis auf das Jahr 1840 zurückgehen konnten, liehen zudem nur Kredite aus auf der

3 *Wochenblatt für die Kreise Neubaldensleben, Gardelegen und Wolmirstedt (im Folgenden Wochenblatt)*, 21. und 28. Juni 1862: *Was ein Vorschussverein vermag! Teil 1 und 2.*

4 *Hermann Schulze-Delitzsch: Vorschuss- und Credit-Vereine als Volksbanken. Praktische Anweisungen zu deren Einrichtung und Gründung*, 5. Aufl. Leipzig 1876; *Günther, Volksbank Helmstedt*, S. 20-22.

5 *Max Mehler: Ausbau der inneren Einrichtungen der Schulze-Delitzsch'schen Kreditgenossenschaften in den Jahren 1850-1875*, Berlin 1911, S. 77. *Um 1850 bestand noch keine Organisation des Kreditverkehrs: „Die modernen Großbanken sind erst später entstanden.“*

Grundlage des eingebrachten Betriebskapitals, die allerdings wegen der kleinen Beiträge – kaum mehr als fünf bis sieben Gulden jährlich pro Mitglied – sehr gering ausfielen. Die Helmstedter Darlehnskasse beispielsweise vergab Kredite zwischen 5 und 25 Taler.⁶

Bis zur Gründung der Spar- und Vorschussvereine, den Vorläufern der heutigen Volksbanken, war es insbesondere für kleine und mittlere Gewerbetreibende sehr schwer bis schlechterdings unmöglich, über Kreditinstitutionen an günstige Kredite zu gelangen. Die in vielen Regionen bereits seit einigen Jahrzehnten existierenden Sparkassen hatten in der Regel zunächst einen anderen Ansatz. Sparkassen galten vor allem in ihrer frühen Form einer privaten Einrichtung als eine der wichtigsten und beständigsten sozialreformerischen Maßnahmen. Zunächst durch Privatinitiative und Selbstorganisation auf Gütern in Verantwortung des zumeist adligen Besitzers oder in den kleinen Städten durch Reformbürgertum und philanthropische Vereinigungen entstanden, sollten die Sparkassen entsprechend den Ideen der Aufklärung den ständig von Armut bedrohten Bevölkerungsschichten die Selbstvorsorge für Notzeiten und -fälle sowie für das Alter ermöglicht werden, indem diese Kleinstbeträge gewinnbringend sparen konnten⁷

Auch die Auswirkungen der Napoleonischen Kriege und die daraus resultierende Armut in vielen Landstrichen spielten eine Rolle für die stetig zunehmenden Sparkassengründungen ab den 1820er / 1830er Jahren. Parallel zu dem doch recht unzulänglichen Armenwesen beabsichtigte man, ein weiteres Standbein der Versorgung der Armen zu schaffen. Damit versprachen sich die Initiatoren eine Entlastung der kommunalen Armenfürsorge durch die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Sparer, ein sozialpolitisches Ziel, das jedoch wegen der geringen Sparfähigkeit der angesprochenen Bevölkerungsgruppen wie z.B. Dienstboten, Tagelöhner, Gesellen nur partiell verwirklicht werden konnte.⁸ Außer der Hilfe zur Selbsthilfe sollte auch die Erziehung zur bürgerlichen Tugend der Sparsamkeit vermittelt werden, was sich in den ersten Statuten früher Sparkassen niederschlug, wo das erklärte Ziel war, „den Sinn für Sparsamkeit zu wecken und zu verbreiten [...] von jedem Untergehörigen des Amtes und jedem auswärtigen Dienstboten, der im hiesigen Amte geboren ist“.⁹ Die in der Regel wohlhabenden Gründer von Sparkassen leisteten einen nicht

6 Günther, *Volksbank Helmstedt*, S. 14–20; Mehler, S. 9, 62–63. Mehler verweist wiederholt auf den karitativen Hintergrund der Darlehnskassen.

7 Barbara Günther: *Den Menschen verpflichtet. Geschichte der Sparkasse Stormarn und ihrer Vorgängereinstitute 1820–2005*, Neumünster 2005, S. 26–28.

8 Barbara Günther u.a. (Hrsg.): *Stormarn Lexikon*, Neumünster 2003, S. 40–41: *Armenwesen*.

9 Günther, *Sparkasse Stormarn*, S. 45. Zitiert aus dem Plan der für das Amt Trittau errichteten Spar-Kasse, Altona [1833].

unerheblichen Beitrag, da sie „sich mit ihrem Vermögen verbürgen und wünschen, daß der Wohlstand dadurch gefördert und der Verarmung möge entgegen gearbeitet werden“.¹⁰ Ein weiterer entscheidender Grund lag außerdem in der Vorbeugung der Verarmung der Bewohner durch Geldverleiher und Wucher.

Hier findet sich eine Überschneidung zu den oben erwähnten Absichten des Neuhaldenslebener Bürgermeister, der die Wirtschaft seines Ortes vor überhöhten Zinsen für Kredite und damit vor Wucher schützen wollte. Denn die seit 1858 existierende Kreissparkasse des Kreises Neuhaldensleben hatte, obgleich eine kommunale Einrichtung ähnlich wie die frühen Privatsparkassen eine klare Ausrichtung zum einen auf die so genannten kleinen Leute mit der Vorsorge durch Ersparung von Kleinstbeträgen. Zum anderen spielten die Anlage von Mündelgeldern, ein Geschäftszweig, der den Sparkassen aufgrund ihrer öffentlich-rechtlichen Form bis weit in das 20. Jahrhundert als Einnahmequelle vorbehalten blieb, und die Anlage von kommunalen Geldern sowie die Kreditvergabe an die Kommunen des Kreises eine entscheidende Rolle der selbstgesetzten Aufgaben. Eine Darlehensvergabe an die lokale Wirtschaft gehörte also nicht zu den vordringlichsten Aufgaben einer Sparkasse. Seit 1838 waren die Sparkassen in den preußischen Provinzen an das Sparkassenreglement gebunden und damit rechtlich abgesichert. Zudem unterstanden sie der Kontrolle des Staates.

Im gesamten Regierungsbezirk Magdeburg gab es 1858 bereits 13 städtische und sechs Kreissparkassen.¹¹ In dem Helmstedt benachbarten Landkreis Neuhaldensleben gründete sich 1850 eine private Sparkasse in Erxleben, 1858 folgte die Kreissparkasse in Neuhaldensleben. Letztere hatte 1880 im Kreisgebiet 14 Nebenstellen, deren Anzahl in den folgenden Jahrzehnten weiter wuchs. Dazu kamen eine weitere private Sparkasse sowie in den 1860er Jahren die Stadtparkasse in der Kreisstadt. Die Kreissparkasse Oschersleben im gleichnamigen Landkreis wurde – wie die private Sparkasse auf dem Rittergut Neindorf – 1857 errichtet und hatte 1880 bereits 20 und 1890 dann 28 Sammel- und Annahmestellen. Die Gründung der Stadtparkasse Oschersleben erfolgte 1898. Im Landkreis Wanzleben existierte 1882 eine Stadtparkasse in Seehausen. Insgesamt hatte die Bevölkerung des Regierungsbezirks mit diesem hohen Besatz an Sparkassen gute

¹⁰ Günther, *Sparkasse Stormarn*, S. 61. Zitiert aus den Statuten der Spar- und Leihkasse des Lübeckischen Stiftsdorfes Westerau, 13. Januar 1855.

¹¹ Günther, *Volksbank Helmstedt*, S. 13; *Landeshauptarchiv Magdeburg, Bestand Rep. 30 C Haldensleben II Nr. 3378: Zeitschrift des Königl. Preussischen Statistischen Bureau Nr. 4, 1/1861, darin: Die Sparcassen in Preussen, als Glieder in der Kette der auf das Princip der Selbsthilfe aufgebauten Anstalten. Mit großem statistischem Anhang über die Provinzen bzw. Regierungsbezirke. Im Regierungsbezirk Magdeburg finden sich 1858 13 städtische und 6 Kreissparkassen.*

Bedingungen, in ihrer unmittelbaren Nähe ein passendes Institut zu finden. Im Herzogtum Braunschweig gestaltete sich die Situation jedoch vollkommen anders, ein gewachsenes Sparkassenwesen war nicht vorhanden. Seit 1765 existierte eine Herzogliche Leihhausanstalt, bei der gegen Sicherheiten von Mobilien Darlehen ausgegeben wurden. Diese Leihhäuser wurden jedoch nur in wenigen Städten errichtet, so dass ein großer Teil der Einwohner von einer regelten Kreditvergabe abgeschnitten war. Außerdem wurden Wertgegenstände in Form von Schmuck, Uhren, Silber etc. als Sicherheiten gefordert. Man musste also einen gewissen Wohlstand besitzen, um überhaupt partizipieren zu können. Nur wenigen der Leihhäuser – wie etwa in Helmstedt – wurden später Spareinrichtungen zugeteilt, die wegen der geringen Einlagemöglichkeiten allerdings kaum als Konkurrenz der Kreditgenossenschaften zu betrachten waren.¹² Weitere Geldgeber in der Region waren außerdem einige Privatbankiers, die ihre Zinsen nach dem jeweiligen Risiko erheben konnten. Hohe Zinsen waren daher keine Seltenheit.

Der Gedanke einer Kreditgenossenschaft nach den Vorstellungen des aus Delitzsch stammenden Richters Hermann Schulze fand daher immer mehr Aufmerksamkeit bei lokalen Funktionsträgern sowie Handwerksmeistern, Kaufleuten und Gewerbetreibenden. Innerhalb kurzer Zeit entstand in der Region zwischen Braunschweig und Magdeburg eine Reihe von Vorschussvereinen. In der Regel waren sie zunächst auf ihren Entstehungsort beschränkt, einige nahmen jedoch auch schon Mitglieder aus den jeweiligen Herrschaftsgebieten Herzogtum Braunschweig und der Provinz Sachsen auf. Bereits seit 1861 existierte ein Verein in Wanzleben. 1862 entstanden die Vereine in Neuahaldensleben und Erxleben, die Darlehnskasse in Helmstedt wandelte sich in einen genossenschaftlich ausgerichteten Spar- und Vorschussverein um. In den nächsten Jahren folgten die braunschweigische Exklave Calvörde sowie Schöningen und im preußischen Eichenbarleben, Schackensleben und Weferlingen wurden die Handwerker und Gewerbetreibenden zur Gründung einer Kreditgenossenschaft aufgerufen. Bis zur Einführung des reichsweiten Genossenschaftsgesetzes im Mai 1889 kamen noch einige weitere Vorschussvereine hinzu, wie in Königslutter oder Vorsfelde.¹³ Die nächste größere Gründungswelle erfolgte dann erst wieder in den frühen 1920er Jahren.

Mit ihren Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung sprachen die Spar- und Vorschussvereine besonders die Wirtschaftszweige an, die durch Einführung der Gewerbefreiheit und Aufhe-

¹² Erich Achterberg: *Braunschweigische Staatsbank. Zwei Jahrhunderte Zeitgeschichte, Braunschweig [1965]*.

¹³ Günther, *Volksbank Helmstedt*, S. 51–61.

bung der Zünfte bzw. Gilden 1864 eine Einbuße ihrer Geschäftstätigkeit befürchteten, wie das Handwerk. War in Neuwaldensleben die Initiative vom Bürgermeister ausgegangen, setzten sich in Helmstedt Personen aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen für die Gründung ein: Handwerksmeister, Kaufleute und Fabrikanten. Die sieben Gründerväter sowie ein Großteil der Mitglieder des Helmstedter Spar- und Vorschussvereins fanden sich auch in anderen sozialen und wirtschaftlichen Einrichtungen des Ortes zusammen. Einige waren dem Bürgerverein verbunden, manche setzten sich nachdrücklich für eine im Abstand von einigen Jahren stattfindende große Gewerbeausstellung ein, um die Produkte der lokalen Wirtschaft präsentieren und verkaufen zu können. Wieder andere förderten die Errichtung einer Zuckerfabrik.¹⁴

Trotz unterschiedlicher Gründungsansätze bestanden in beiden Orten ähnliche Voraussetzungen. Beide Städte – und das galt zum großen Teil auch für die anderen erwähnten Orte – übten eine Mittelpunktfunktion aus. Es fanden seit langer Zeit regelmäßig Märkte mit einem großen Einzugsbereich statt, viele verschiedene Handwerks- und Gewerbebetriebe waren angesiedelt. Sogar einige kleinere Fabriken und Industrien begannen sich in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts niederzulassen. Das, was heute als klein- und mittelständisches Gewerbe bezeichnet wird, war in reichem Maße vorhanden, somit gab es viele potenzielle Mitglieder für eine Kreditgenossenschaft. Zudem waren die Orte überschaubar – ein nicht unwesentlicher Aspekt bei der Darlehensvergabe.

Innerhalb weniger Jahrzehnte nahmen die Vorschussvereine einen festen Platz in der regionalen Finanzwirtschaft ein. In den beiden Kreisstädten stieg die Anzahl ihrer Mitglieder rasch an und pendelte sich um 1880 auf etwa 300 ein, was bedeutete, dass ein Großteil der Inhaber der lokalen Betriebe sich der Genossenschaft anschloss. War es zunächst nur „jedem großjährigen, selbstständigen und unbescholtenen Manne, wenn nicht besondere Bedenken gegen seine Person obwalten, gestattet, durch Unterschrift der Vereins-Statuten, welche zu diesem Behufe bei dem Vorstande offen liegen, zum Vereine beizutreten“, konnten in den folgenden Jahren auch weitere Personengruppen eintreten.¹⁵ Neben einigen Frauen waren es inzwischen auch die minderbemittelten Schichten des Kleinstgewerbes, um die beispielsweise der Spar- und Vorschussverein Helmstedt warb, und zwar insbesondere mit der Funktion einer Sparkasse. „Der Verein macht es selbst den Unbemittelten leicht, ein kleines Capital zu ersparen. Diese Spar-Einlagen nebst den unter solidarischer Haft der Mitglieder angeliehenen Gelder bilden ein Betriebs-Capital, um den sich

¹⁴ Günther, *Volksbank Helmstedt*, S. 15-18.

¹⁵ *Wochenblatt*, 29. November 1862: *Aufruf zur Mitgliedschaft*.

in Geldverlegenheit befindenden Mitgliedern einen Vorschuß zu gewähren. Der Verein eröffnet seinen Mitgliedern einen verhältnismäßigen Credit.“¹⁶

Bei Tod eines Mitgliedes erfolgte dann auf Wunsch der Hinterbliebenen die sofortige Auszahlung der eingezahlten Gelder; das bedeutete eine zusätzliche Sicherheit für die Familie des Verstorbenen: „Der Verein kann somit auch als billige und solide Sterbe-Casse gelten.“¹⁷ Zwar gab es in der Region Helmstedt Sterbekassen, die für bestimmte Bevölkerungs- oder Wirtschaftsgruppen wie Handwerkerghilden gegründet worden waren, dennoch ist die Idee einer Absicherung der Familie über den Tod des Ernährers und Genossenschaftsmitglieds hinaus für eine Kreditgenossenschaft eine neue Komponente des Solidarprinzips. Die kurzfristigen Darlehen über drei Monate mit nur einmaliger Verlängerung brachten bei einem überschaubaren Betriebskapital einen enormen Umsatz. So konnten nach wenigen Jahren über 700 Kredite im Verlauf eines Geschäftsjahres vergeben werden.¹⁸ Die Solidarhaftung stellte für die Mitglieder eine Sicherheit dar und ermöglichte gleichzeitig die Aufnahme von Anleihen zur weiteren Erhöhung des Betriebskapitals durch reiche Geldgeber vor Ort.

Im Gegensatz zu den wenigen ausschließlich auf eine Stadt bezogenen Vereinen dehnten viele Kreditgenossenschaften in den größeren Dörfern und Marktflecken ihre Mitgliedschaft auf die Landbevölkerung aus. Als Beispiel dient hier der Spar- und Vorschussverein zu Calvörde. Das herzoglich-braunschweigische Amt Calvörde lag im preußischen Gebiet der Provinz Sachsen, der Flecken Calvörde selbst hatte etwa 1.900 Einwohner. 1877 in seinem zwölften Geschäftsjahr konnte der Verein bereits 517 Mitglieder vorweisen, eine erstaunlich große Anzahl. Das starke Anwachsen des Vereins lässt sich vor allem damit erklären, dass es in der braunschweigischen Exklave keine weiteren Krediteinrichtungen bis auf wenige Privatgeldgeber gab. Erst 1893 wurde eine Zweigstelle der Braunschweigischen Landessparkasse eröffnet. So war der Vorschussverein in seinen ersten Jahrzehnten das einzige Kreditinstitut für das gesamte Amt Calvörde und seine elf Dörfer und bediente damit auch die in der Landwirtschaft tätige Bevölkerung. Erst 1899 wurde der erste Spar- und Dar-

16 Kreisblatt für Stadt und Amt Helmstedt, die Ämter Schöningen, Königslutter, Vorsfelde und Calvörde und die angrenzenden preußischen Ortschaften (im Folgenden Kreisblatt; die Zeitung hat mehrfach den Namen gewechselt, aber immer mit der Bezeichnung Kreisblatt), 15. Dezember 1865: Einladung zur zweiten ordentlichen Generalversammlung am 17. Dezember; Kreisblatt, 28. Dezember 1866: Einladung zur Generalversammlung am 30. Dezember. Auch hier warb der Vorschussverein mit der Sparanlage eines kleinen Kapitals für seine Mitglieder, welches die Hinterbliebenen sofort nach deren Tod erhalten konnten.

17 Kreisblatt, 15. Dezember 1865.

18 Kreisblatt, 25. März 1868. Insgesamt 715 Kredite wurden im Jahr 1867 vergeben.

lehnskassenverein nach dem Raiffeisen'schen System in Uthmöden gegründet, 1901 folgten dann weitere in Jeseritz, Zobbenitz und Calvörde. Die rein landwirtschaftlich ausgerichteten Mitglieder fanden hier eine neue Einrichtung nach den Ideen des Friedrich Wilhelm Raiffeisen, die durch die zusätzliche Aufnahme des Warengeschäfts ihren Bedürfnissen eher entsprach als ein mehr auf die „kleinstädtische“ Wirtschaft ausgerichteter Vorschussverein.¹⁹ Sie traten aus diesem aus. Der Verein schrumpfte auf ein der lokalen Wirtschaft Calvördes angemessenes Maß – so hatte er 1901 noch 252 Mitglieder – und musste sich mit den anderen Kreditgenossenschaften arrangieren.²⁰

Dass es trotz guten Willens und lokaler Initiative nicht einfach war, in einer ländlich geprägten Gemeinde eine eigene Kreditgenossenschaft zu gründen, zeigt die relativ späte Verbreitung der Raiffeisenkassen in der Region gegen Ende des 19. Jahrhunderts. Gerade die Schwierigkeiten, die sich durch eine breite Spanne von ausgeprägtem Großgrundbesitz bis hin zu vielen landwirtschaftlichen Kleinstbetrieben besonders im Regierungsbezirk Magdeburg ergaben, konnten erst durch die Einführung der beschränkten Haftung für die Kreditgenossenschaften mit dem Genossenschaftsgesetz von 1889 gelöst werden. Denn viele gutsituierte Geschäftsleute scheuten vorher eine Haftung mit ihrem gesamten Vermögen bei möglichen finanziellen Problemen einer Kreditgenossenschaft.

In der Folge entstanden in nahezu jedem Ort Raiffeisen'sche Spar- und Darlehnskassen, allein im Kreis Neuhaldensleben waren es 39. Selbst der Kreis Oschersleben, der sich vor allem durch starken Großgrundbesitz und viele Großbauern auszeichnete, wies insgesamt noch 19 Spar- und Darlehnskassen auf. Vielen der Kassen war ein Warengeschäft angegliedert, das die Mitglieder mit Dünger, Saatgut oder sogar landwirtschaftlichen Maschinen unterstützte und die gemeinsame Vermarktung der Produkte übernahm. Die Mitglieder konnten bei einem relativ geringen Genossenschaftsbeitrag – im Regelfall waren es 10 Mark pro Genossenschaftsanteil im Gegensatz zu bis zu 300 Mark bei den Vorschussvereinen – einen auf die Landwirtschaft zugeschnittenen Kredit bekommen, der sich zudem am landwirtschaftlichen Jahr bzw. noch längeren Zyklen orientierte. Außerdem wurden die Mitglieder in den häufig stattfindenden Generalversammlungen über neue Entwicklungen in der Landwirtschaft informiert. Die ländlichen Genossenschaften übernahmen hier zugleich eine Sozial- und Bildungsaufgabe.²¹

19 Günther, *Volksbank Helmstedt*, S. 84–86.

20 Günther, *Volksbank Helmstedt*, S. 52–53.

21 Günther, *Volksbank Helmstedt*, S. 91–93; Rudolf Hufenbäuser: *Die Entwicklung der landwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften in der Provinz Sachsen, Halle a.S. 1914* (Diss.).

Im Herzogtum Braunschweig ließen sich Spar- und Darlehnskassen sehr zögerlich nieder.²² Das bewog den Landwirtschaftlichen Zentralverein des Herzogtums, sich mit einer Bitte um Beihilfen an das Staatsministerium zu wenden. „Wir hoffen, daß in Zukunft, da nunmehr diese Sache im Fluß ist, noch eine größere Anzahl dieser für die Credit-Versorgung und den Sparsinn des Landwirthes, besonders der kleineren und mittleren, sowie auch der kleineren Gewerbetreibenden auf dem Lande so hoch bedeutenden Einrichtungen geschaffen werden.“²³ Denn die Einrichtungskosten waren hoch: Geschäftsbücher, Formulare, Statuten und Briefpapier sowie die Gebühren für den Eintrag in das Genossenschaftsregister des zuständigen Amtsgerichts konnten schnell bis zu 150 Mark verschlingen. Der Braunschweigische Staat unterstützte ab 1901 die Gründung insbesondere der kleinen Darlehnskassen oder derjenigen mit minderbemittelten Mitgliedern, wie den Spar- und Darlehnskassenverein Emmerstedt. Ihm gehörten „kleine und kleinste Besitzer, auch Arbeiter an, denen es schwer fallen würde, zur Deckung der Kosten beizutragen.“²⁴ Auch um ihren Einfluss im Verein nicht zu schmälern und zugleich weitere Eintritte kleiner Bauern zu fördern, wurde eine Beihilfe von 50 Mark bewilligt. Dennoch war auch im Herzogtum den Spar- und Darlehnskassen insgesamt ein großer Erfolg beschieden. Von den frühen Gründungen überlebten die meisten die Krisenzeiten wie Inflation und Landwirtschafts- und Weltwirtschaftskrise in den 1920er Jahren.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass beide Einrichtungen – die Volksbanken und die Spar- und Darlehnskassen Raiffeisen'scher Prägung – in der Region zu einem Erfolgsmodell für die regionale klein- und mittelständische Wirtschaft geworden waren. Indem zunächst bestimmten Wirtschaftsgruppen wie Handwerk, Handel, Gewerbe und Landwirtschaft der finanzielle Rahmen zu einer erfolgreichen Geschäftsführung durch angemessene Kreditvergabe gegeben und in Laufe der Jahrzehnte viele weiteren Geschäftsbereiche einer modernen Bank wie Diskont-, Kontokorrent-, Scheck- und Giroverkehr sowie das Hypothekar- und Effektengeschäft eingeführt wurden, entsprachen die Kreditgenossenschaften den von ihren Mitgliedern und Kunden jeweils an sie gestellten Anforderungen als Krediteinrichtung. Sie waren aus dem regionalen Wirtschaftsleben nicht

22 Günther, *Volksbank Helmstedt*, S. 87–88; 65 Jahre ländliche Genossenschaften in Hannover-Braunschweig. Erinnerungsschrift zum 65jährigen Bestehen des Verbandes ländlicher Genossenschaften Hannover-Braunschweig. Zusammengestellt von Verbandsdirektor Dr. Meyerholz, Hannover 1954.

23 Staatsarchiv Wolfenbüttel, Bestand 12 Neu 13 Nr. 13333: Vorstand des landwirtschaftlichen Zentral-Vereins des Herzogtums Braunschweig an das Herzogliche Staatsministerium, 21. Februar 1901.

24 Staatsarchiv Wolfenbüttel, Bestand 12 Neu Wirtschaft 13 Nr. 48860: Landwirtschaftlicher Zentralverein an das Herzogliche Staatsministerium, 5. August 1905.

mehr wegzudenken, zumal sie gerade aufgrund ihrer Nähe zu ihren Mitgliedern deren Situation gut einschätzen und vergleichsweise schnell darauf reagieren konnten. Das Prinzip der Selbstverantwortung wiederum stärkte vor allem in den frühen Jahrzehnten den sozialen Zusammenhalt ihrer Mitglieder.

Erstaunlich ist jedoch ihre Wahrnehmung in der Regionalgeschichtsschreibung. Während viele andere Katalysatoren der Modernisierung wie der Ausbau der Verkehrswege wie Eisenbahn und Straßenbau, infrastrukturelle Maßnahmen z. B. der Versorgung mit Wasser, Gas, Elektrizität, der Ausbau von Gesundheits-, Bildungs- und Kultureinrichtungen oder die Entwicklung der Wirtschaft häufig ausführlich behandelt werden, spielen die Krediteinrichtungen der Region eine eher bescheidene Rolle. In den vielfältigen Ortsgeschichten der Landkreise beispielsweise führen Volksbanken, Raiffeisenbanken und Sparkassen eine Art Schattendasein – wenn überhaupt, wird nur in wenigen Sätzen auf sie verwiesen. Ihre Bedeutung für das Dorf, die Stadt, deren Wirtschaft und Gesellschaft wird leider noch viel zu häufig nicht gewürdigt.

Vom kleinstädtischen Vorschuß-Verein zur selbstbewussten Regionalbank: Die VR Bank Ostholstein Nord – Plön eG¹

1. Breite Verwurzelung in der heimischen Bevölkerung und Wirtschaft

„Die VR Bank Ostholstein Nord – Plön ist ein tief mit der Region verbundenes Unternehmen, das auf 150 Jahre Firmengeschichte zurückblicken kann“, leitete der Landrat des Kreises Ostholstein, Reinhard Sager, treffend sein Grußwort zur Jubiläumsschrift der Genossenschaftsbank 2010 ein.² Zu diesem Zeitpunkt hatte das älteste genossenschaftliche Kreditinstitut in Schleswig-Holstein viele große nationale und weltweite Krisen und Herausforderungen gemeistert: die Folgen der Industrialisierung, zwei Weltkriege, die Hyperinflation in der Weimarer Republik 1923, die Weltwirtschaftskrise 1929, zwei Währungsreformen nach 1945 sowie die jüngste internationale Finanzkrise 2008, aus der die VR Bank sogar gestärkt hervorging. Sie leistete damit einen Beitrag zum aktuellen Imagegewinn der Kreditgenossenschaften als Garanten seriösen Wirtschaftens im Finanzdienstleistungsbereich.³

Der in der Folge der Industrialisierung einsetzende tief greifende soziale, ökonomische und politische Wandel forcierte sich in den letzten Jahrzehnten erheblich und veränderte auch das Bankgeschäft grundlegend. Dies löste spätestens in den 1990er Jahren einen starken allgemeinen Kon-

¹ Die folgenden Ausführungen basieren im Wesentlichen auf der Studie von Josef Schmid / Oliver Leibbrand: *Vertrauen als Schlüssel des Erfolgs. 150 Jahre genossenschaftliches Bankwesen in den Kreisen Ostholstein und Plön, 1860–2010*, hrsg. von der VR Bank Ostholstein Nord – Plön eG, Neustadt in Holstein 2010.

² Zitiert nach: ebd., S. 8.

³ *Kieler Nachrichten*, 30.06.2009: *Neue Bank; der reporter* (Neustadt in Holstein), 27.06.2013: *VR Bank weiter auf Erfolgskurs*.

zentrationprozess im deutschen Bankensektor aus, der bis in die Gegenwart andauert. Vorboten dieser Entwicklung waren im kreditgenossenschaftlichen Sektor bereits in den 1970er Jahren zu beobachten. Seither ist in vielen ländlichen Regionen das Ende der jahrzehntelangen parallelen Existenz von Kreditgenossenschaften, die sich entweder auf die Tradition von Hermann Schulze-Delitzsch oder auf jene von Friedrich Wilhelm Raiffeisen berufen, herbeigeführt worden. Wie bei der Zusammenführung der genossenschaftlichen Verbände in den 1970er Jahren ist dies meist durch Fusion geschehen.⁴ Mit ihren 21 regionalen Wurzeln beider Traditionslinien steht die in Neustadt in Holstein ansässige *VR Bank Ostholstein Nord – Plön eG* exemplarisch für diesen Konzentrationsprozess. Nachdem im Jahr 2000 die Neustädter Volksbank und die Fehmarnsche Volksbank zur gemeinsamen Genossenschaftsbank für das nördliche Ostholstein verschmolzen waren, folgte 2009 die Fusion mit der Lütjenburger Raiffeisenbank. Diese drei wichtigsten Stränge der heutigen VR Bank Ostholstein Nord – Plön eG waren bereits das Ergebnis des Zusammenschlusses aller noch existierenden kreditgenossenschaftlichen Institute in ihrem jeweiligen Geschäftsgebiet gewesen.

Ursprünglich waren Kreditgenossenschaften meist auf ihre jeweilige lokale Hauptklientel ausgerichtet gewesen: die Volksbanken in den Städten auf Handwerk und Gewerbe, die ländlichen Kreditgenossenschaften auf Landwirtschaft. Im Geschäftsgebiet der VR Bank Ostholstein Nord – Plön gab es einige Besonderheiten: So war die erst 1956 in Heiligenhafen gegründete Spar- und Darlehnskasse (später Raiffeisenbank) auf die dort ansässige Fischereiwirtschaft orientiert. Diese Spezialisierung blieb im Kern bis zur Fusion mit der Neustädter Volksbank 1984 erhalten. Ganz anders entwickelten sich die beiden ältesten Wurzeln der VR Bank: Die 1876 gegründete Fehmarnsche Volksbank war von Beginn an stark übergreifend engagiert, d. h. auch im landwirtschaftlichen Bereich. Die schon seit 1860 aktiven Neustädter Kollegen schafften diese Erweiterung des Portfolios nach relativ kurzer Zeit. Als Ende des 19. Jahrhunderts die ersten ländlichen Genossenschaften in Schleswig-Holstein entstanden,⁵ wiesen beide Institute eine breite soziale und ökonomische Mitgliederbasis auf.

4 Josef Schmid: *Partner im Wandel. Genossenschaftsverband e.V. – Chronik der Vorgänger, hrsg. vom Genossenschaftsverband e.V., Frankfurt am Main, Neu-Isenburg 2009 (=netzwerk 12/2009), S. 21–28; Kay Pfaffenberger: Fusionen als „Bündelung der Kräfte“ – Eine Analyse der Strategien von genossenschaftlichen Primärbanken im Bereich des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland, Dissertation Universität Leipzig 2007.*

5 Albert Lübtje: *Lebendige Kräfte. Werden und Wirken der Raiffeisen-Genossenschaften in Schleswig-Holstein und Hamburg, Kiel 1974; Dietrich Hill: Der Zukunft verpflichtet. 100 Jahre Raiffeisenverband Schleswig-Holstein und Hamburg, Kiel 1984.*

Durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder, durch gesetzliche Änderungen und durch Fusionen erweiterten sich Geschäftsfelder und Mitgliederstruktur in vielen Vorgängerinstituten der VR Bank. Im Kreis Plön gelang dies nach 1945 der Spar- und Darlehnskasse (später Raiffeisenbank) in Lütjenburg am besten, was ein maßgeblicher Grund war, dass sie zum dortigen Sammlungsbecken der umliegenden Spar- und Darlehnskassen wurde. Heute ist die gemeinsame VR Bank eine Universalbank, die eine ausdifferenzierte und zunehmend heterogene Klientel bedient und – als Folge der gesetzlichen Öffnung des Kreditgeschäftes 1973 – längst auch aus Nichtmitgliedern besteht. Gleichwohl ist die VR Bank insofern ein bewusst genossenschaftlich geführtes Institut geblieben, als es nach eigener Aussage Mitwirkungsrechte und -chancen sowie Kundennähe bis heute als entscheidende Bindungsfaktoren ansieht. Um diese Ziele zu erreichen, hat sie aufbauend auf den Erfahrungen der Vorgängerinstitute entsprechende Organisationsformen wie dezentrale Versammlungen zur Wahl der Vertreter etabliert. Sie betreut inzwischen mit über 300 Mitarbeitern rund 62.000 Kunden und hat knapp 28.000 Mitglieder (Stand Ende 2014).

Vor allem haben die VR Bank und ihre Vorläufer die ökonomische Modernisierung ihrer Region aktiv und mit Mut zum Risiko begleitet. Im seit jeher agrarisch geprägten Schleswig-Holstein, dessen Landwirtschaft im Zuge der zunehmenden Industrialisierung Deutschlands schon im ausgehenden 19. Jahrhundert seine Stellung als zentraler Erwerbszweig des Landes einzubüßen begann, war die Erschließung neuer ökonomischer Betätigungsfelder von herausragender Bedeutung.⁶ Unter anderem machten sich Vorgänger der VR Bank um den Aufbau und die innovative Fortentwicklung der Tourismuswirtschaft verdient und begleiteten in jüngerer Vergangenheit aktiv Pionierprojekte im Bereich der erneuerbaren Energien, besonders der Windkraft.⁷ Heute ist die VR Bank ein potenter Partner dieser zukunftssträchtigen Ökonomien, wobei sie in einem ständigen Anpassungsprozess an zeitgemäßes Wirtschaften ihre angestammten Geschäftsfelder mit Unterstützung durch den genossenschaftlichen Finanzverbund weiter bedient.

6 *Damals setzte eine enorme Landflucht und Emigration nach Übersee ein. Allein zwischen 1871 und 1914 wanderten rund 125.000 Schleswig-Holsteiner nach Nordamerika aus. Vgl. dazu u. a. Klaus-Joachim Lorenzen-Schmidt / Ortwin Pelc (Hrsg.): Schleswig-Holstein Lexikon, 2. erw. und verb. Auflage, Neumünster 2006; Gerhard Kaufmann: Probleme des Strukturwandels in ländlichen Gebieten Schleswig-Holsteins, dargestellt an ausgewählten Beispielen aus Ostholstein und dem Programm-Nord-Gebiet, Kiel 1967; Gerhard Eckert: Kreis Ostholstein, München 1981.*

7 *Uwe Danker (Hrsg.): Strukturwandel in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, Neumünster-Hamburg 2014; Urlaub zwischen Strand und Seen. Eine kleine Tourismusgeschichte Ostholsteins. Begleitband zur gleichnamigen Ausstellung in der Volksbank Eutin vom 15. August bis zum 3. Oktober 2003, Eutin 2003.*

Die VR Bank Ostholstein Nord – Plön und ihre Vorgänger interpretierten ihre Rolle als Förderer der Region in den zurückliegenden Jahrzehnten immer stärker auch sozial und kulturell. Im Geschäftsjahr 2014 unterstützte die VR Bank soziale Projekte mit über 100.000 Euro. Viele ihrer Mitarbeiter engagieren sich persönlich in sozialen, karitativen, kulturellen oder wirtschaftsfördernden Vereinen und Institutionen. Zudem ist sie wichtige Partnerin einschlägiger Einrichtungen. So unterstützte die Kreditgenossenschaft über die Bürgerstiftung im Kreis Plön zuletzt weitere 13 Projekte.⁸

2. Schlaglichter der Entwicklungsgeschichte

2.1. Frühzeitige Weichenstellungen in Neustadt

Der am 4. März 1860 gegründete *Vorschuß-Verein Neustadt in Holstein* ist die älteste Wurzel der VR Bank Ostholstein Nord – Plön eG. Neustadt hatte zu dieser Zeit etwas mehr als 3.500 Einwohner und war die größte Kommune des dünn besiedelten Ostholsteins.⁹ Die Stadt lag fernab der großen Industrieentwicklung. Es dominierten der Handel mit Getreide und Bauholz. Ackerbau und Fischerei waren weitere Branchen, die das Neustädter Wirtschaftsleben prägten, während der zu dieser Zeit gerade wieder florierende Schiffbau wenig später seinen dauerhaften Niedergang erleben sollte. Das Neustädter Handwerk gehörte zu den Berufszweigen, die Mitte des 19. Jahrhunderts ökonomisch früh unter Druck gerieten, obgleich die Gewerbefreiheit erst 1867 mit der Loslösung Holsteins vom Königreich Dänemark und der Übernahme der preußischen Ordnung eingeführt werden sollte. Doch schon zuvor waren Handwerker kaum mehr in der Lage, notwendige Investitionen finanziell zu stemmen. Das Bankenwesen in Schleswig-Holstein war schwach entwickelt, und Handwerker wegen mangelnder Sicherheiten keine gern gesehene Klientel.¹⁰ Vor diesem Hintergrund rekrutierte sich das Gros der 88 Neustädter, die gemäß den Leitlinien von Schulze-Delitzsch 1860 den Vorschuß-Verein gründeten, aus den Mitgliedern des örtlichen Handwerkervereins.

Der Vorschuß-Verein, der ab 1882 als Vorschuß- und Sparverein firmierte, dehnte – wie bereits im Gründungsstatut verankert – seine Geschäftstätigkeit

⁸ Presseerklärung der VR Bank Ostholstein Nord – Plön eG zur Bilanzpressekonferenz am 20.02.2015.

⁹ Johannes Hugo Koch (Hrsg.): *Heimatsbuch Neustadt in Holstein, Neustadt in Holstein 1967*; Gabriele Bremer u. a. (Red.): *Neustadt in Holstein. Aspekte zur Stadtgeschichte. Festschrift zur 750-Jahr-Feier 1244–1994, Neustadt in Holstein 1994*.

¹⁰ *Banken und Notenbanken. Kreditwirtschaft in Schleswig-Holstein gestern und heute. Ein kurzer geschichtlicher Überblick, hrsg. von der Landeszentralbank in Schleswig-Holstein, Kiel 1992, S. 7–14.*

tigkeit in den folgenden Jahrzehnten auf den gewerblichen Mittelstand in seiner gesamten Breite und auf umliegende Kommunen wie das Ostseebad Grömitz aus. Nach der reichsweiten Verabschiedung des Genossenschaftsgesetzes 1889 traten vermehrt Kaufleute und Landwirte der Genossenschaft bei. Damit stützte sie sich bereits Ende des 19. Jahrhunderts auf alle wichtigen ökonomischen Sparten der Region. In der Folge sollte es im Geschäftsgebiet der Neustädter Kreditgenossenschaft nicht zur Gründung einer ländlichen Kreditgenossenschaft kommen.¹¹

Ab den 1890er Jahren erfolgte eine immer engere personelle Verflechtung des Vorschuß- und Sparvereins mit führenden lokalen Unternehmern. Dabei gelang auch der Brückenschlag zur – vorübergehend – aufstrebenden heimischen Industrie.¹² Beispielsweise fungierte der Seifenfabrikant Heinrich Höhne um die Jahrhundertwende viele Jahre als Vorstandsvorsitzender und nebenamtlicher Direktor des Kreditinstituts.

Der Neustädter Vorschuß- und Sparverein gab sich früh professionelle Strukturen und gehörte zu den ersten schleswig-holsteinischen Kreditgenossenschaften, die kreditwirtschaftliche Innovationen wie den Scheckverkehr einführten, noch bevor dieser 1908 durch das Reichsscheckgesetz eine gesetzliche Grundlage bekam und anschließend stärkere Verbreitung fand.¹³ In enger Anlehnung an den in Altona ansässigen *Nordwestdeutschen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e.V.*,¹⁴ der ab 1906 wiederholt im Geschäftsgebiet seiner Neustädter Mitgliedsgenossenschaft tagte, und mithilfe der generell frühen Implementierung moderner kreditwirtschaftlicher Praktiken florierte die Neustädter Kreditgenossenschaft zusehends. Die Bilanzsumme steigerte sich zwischen 1860 und 1910 von 3.430 Mark auf fast eine Million Mark. Aus den anfänglichen zwei Stunden Kassenöffnungszeit am Montagabend wurde bis 1902 eine tägliche Öffnungszeit von sechs Stunden. Im Jahr 1916 etablierte die Genossenschaft eine hauptamtliche Geschäftsführung. In dieser Zeit stieg die Mitgliederzahl auf über 500. Die Generalversammlung beschloss 1917 die Umwandlung in eine Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht, ein Jahr später erfolgte die Umbenennung in *Neustädter Bank e.G.m.b.H.* Diese bezog 1920 das erste eigene Bankgebäude. Zuvor war das Geschäftslo-

11 Erst nach 1945 mit der Erweiterung des Geschäftsgebietes und dem damit verbundenen Ausbau des Zweigstellen-netzes der Volksbank Neustadt kam es zu zeitweiligen territorialen Überschneidungen mit bereits existierenden Spar- und Darlehnskassen.

12 Über einige mittelständische Industriebetriebe kam Neustadt nicht hinaus. Heute sind mittelständische Betriebe unter anderem im interkommunalen Gewerbegebiet Neustädter Bucht konzentriert.

13 Hans Pohl: *Wirtschaft, Unternehmen, Kreditwesen, soziale Probleme. Ausgewählte Aufsätze*, Bd. 1, Stuttgart 2005, S. 979.

14 So die spätere Firmierung des Verbandes. Zur Verbandsgeschichte vgl. [W. Baumgarten:] *100 Jahre Nordwestdeutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e.V.*, Hamburg, 1866-1966, Hamburg 1966.



*1920 bezog die Neustädter Bank Am Markt 15
ihr erstes eigenes Bankgebäude (Aufnahme ca. 1950)*

kal in Geschäfts- oder Privathäusern von führenden Mitgliedern untergebracht gewesen.¹⁵

Als nach der Jahrhundertwende der Ausbau der Ostseebäder begann, nutzte die Neustädter Volksbank die erste Gelegenheit nach Ende des Ersten Weltkriegs, um mit Niederlassungen in Grömitz, Dahme und Grube Präsenz im aufkeimenden Tourismusgeschäft zu zeigen.¹⁶ Zwar mussten die Zweigstellen in Grube und Dahme in Folge der wirtschaftlichen Rezession 1923 wieder schließen, doch mit der Neueröffnung im Ostseebad Kellenhusen 1924 reagierte die Bank rasch wieder offensiv in diesem Bereich. Noch war Tourismus ein Privileg adliger und bürgerlicher Schichten, aber die Neustädter Bank erkannte das Wachstumspotenzial. Immer mehr Hamburger und andere Großstädter erholten sich in den Ostseebädern. Gestützt durch solche Innovationen war die Geschäftslage bald wieder so gut, dass die Neustädter Bank 1925 die eingezahlten Spareinlagen freiwillig aufwerten konnte. Solche Maßnahmen steigerten An-

¹⁵ Zur Frühgeschichte vgl. auch: 100 Jahre Volksbank von 1860 e.G.m.b.H., Neustadt in Holstein, 1860–1960. Jubiläumsschrift und Geschäftsbericht 1959, Neustadt in Holstein 1960, S. 3–20.

¹⁶ Julia Frey: Grömitz: Das Bad der Sonnenseite, Lübeck 1990; Gerhard Eckert: Verliebt in Dahme. Bilderbogen eines hundertjährigen Ostseebades, Hamburg 1981; Hans-Uwe Hartert (Hrsg.): Die Geschichte des Erholungsortes Grube von 1222 bis 2002, Oldenburg 2003.

sehen und Attraktivität der Kreditgenossenschaft in Wirtschaftskreisen und in der Bevölkerung sehr. Die Neustädter Bank war bald fester etabliert in Stadt und Umgebung als vor der Hyperinflation.

Die Eröffnung der Bäderbahn zwischen Neustadt und Lübeck 1928 sorgte dann für eine deutliche Belebung auch der lokalen Bäder in Pelzerhaken und Rettin. Grömitz war zu dieser Zeit bereits durch eine Kraftpostlinie im Taktverkehr mit Neustadt verbunden. Tourismus wurde ein zentrales ökonomisches Standbein der Region. Durch weitere Niederlassungen in Ostseebädern, vor allem nach 1945, und durch eine aktive Begleitung des sich verändernden Tourismusgeschäfts hin zum heute ausdifferenzierten Massentourismus, der immer mehr das Hinterland einbezog und inzwischen vielerorts zum Ganzjahresgeschäft geworden ist, avancierte die Neustädter Bank früh und dauerhaft zu einem regionalen Platzhirsch in diesem Sektor.

Im Nationalsozialismus wurde Neustadt durch politischen Beschluss Marine- und Garnisonsstadt und erhielt eine U-Boot-Schule. Die Neustädter Bank, die sich 1941 im Zuge der reichsweiten Umfirmierungen gewerblicher Kreditgenossenschaften in *Volksbank von 1860 e.G.m.b.H., Neustadt in Holstein*, umbenannte, nahm dies zum Anlass für eine weitere genossenschaftliche Initiative. Der in die NSDAP eingetretene Vorstand Karl Burmeister war dank seiner parteipolitischen Verbindungen frühzeitig über die militärischen Vorhaben in der Stadt informiert. Als der Neustädter Bürgermeister Angehöriger der lokalen Bauwirtschaft für den 5. März 1936 zu einer Versammlung einberief, plädierte Burmeister dort erfolgreich für die Gründung einer Baugenossenschaft. Sein erklärtes Ziel war es, die heimische Handwerker an den zivilen Bauprojekten, die sich mit den militärpolitischen Entscheidungen verbanden, zu beteiligen und sie gegenüber den zu dieser Zeit besser aufgestellten auswärtigen Wettbewerbern konkurrenzfähig zu machen.¹⁷ Das Vorhaben gelang. Unter Federführung von Burmeister, der Mitglied des dreiköpfigen Vorstands wurde, begann die neue *Baugenossenschaft eGmbH Neustadt in Holstein* noch 1936 mit der Wohnbebauung am Wieksberg. An der Finanzierung war die Neustädter Bank wesentlich beteiligt. Der Beginn des Zweiten Weltkriegs stoppte weitere Bauvorhaben. Nach dem Krieg engagierte sich die Baugenossenschaft besonders in Bauprojekten, die den immensen Zustrom an Flüchtlingen bewältigen halfen.¹⁸ Die Einwohnerzahl Neustadts stieg zeitweilig

17 Eine ausführliche Schilderung der Versammlung und des Auftretens Burmeisters enthält das *Neustädter Tageblatt* vom 07.03.1936.

18 Zur Flüchtlingsthematik in Schleswig-Holstein allgemein: Tobias Herrmann / Karl Heinrich Pohl unter Mitarbeit von Michael Peters (Hrsg.): *Flüchtlinge in Schleswig-Holstein nach 1945. Zwischen Ausgrenzung und Integration*, Bielefeld 1999.

auf über 17.000 an. Heute wohnen etwa 16.000 Menschen in der Stadt. Burmeister, der nach Kriegsende zunächst aus dem Vorstand der Kreditgenossenschaft ausschied, implementierte 1948 einen Mitarbeiter der Volksbank als ersten hauptamtlichen Geschäftsführer der Baugenossenschaft, die anschließend zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor in Neustadt avancierte. Er selbst zog sich im gleichen Jahr aus der Baugenossenschaft zurück und trat wieder in den Vorstand der Volksbank ein, dem er bis 1961 angehörte.

Die Volksbank Neustadt profitierte zeitweilig durchaus von der nationalsozialistischen Politik, aber tiefere Verstrickungen mit dem NS-Regime sind nicht bekannt geworden.¹⁹ Vielmehr übte die Bank damals wiederholt Kritik an der nationalsozialistischen Wirtschaftspolitik. Der „Scheinblüte“ in der zweiten Hälfte der 1930er Jahre traute sie nach eigener Aussage nicht. Als die Neustädter Volksbank dann zwischen 1942 und 1943 ihre Bilanzsumme um 30 Prozent steigerte, charakterisierte sie dies in ihrem dazugehörigen Jahresbericht nüchtern als „Kennzeichen der Kriegswirtschaft“. Im Bewusstsein der damit verbundenen Risiken bewertete sie die eigenen Wertpapiere „vorsichtig“ und legte eine „namhafte Kursreserve“ an.²⁰

Nach 1945 blieb die Volksbank Neustadt ihrer Innovationsfreudigkeit treu. Neben der Förderung des Tourismus und dem zügigen Ausbau ihres Zweigstellenetzes gründete sie unter anderem 1950 eine *Kunden-Kredit-Genossenschaft eGmbH* (KKG), die sie in Personalunion mit eigenen Organmitgliedern leitete und im Neustädter Bankhaus unterbrachte. Die KKG war ein Trendsetter im Bereich persönlicher Kleinkredite, die erst in der Folgezeit im Zug der Anpassung westdeutscher an amerikanische Lebensstile größere Verbreitung fanden: Das bis dato anrühige Schulden machen, um Konsumgüter zu erstehen, wurde im westdeutschen *Wirtschaftswunder* in den 1950er Jahren allmählich gängige Praxis.²¹ Die mittelständischen Mitgliedsfirmen nutzten die KKG intensiv, um solche Konsumentenkredite an ihre Kunden zu vermitteln. Heute ist dieser sogenannte Ratenkauf eine übliche Zahlungsmethode und wird in vielerlei Varianten angeboten.

19 *Eigenen Aussagen zufolge, für die einzelne Indizien sprechen, versuchte die Neustädter Kreditgenossenschaft, trotz einiger Anpassungen wie der NSDAP-Mitgliedschaft Burmeisters intern die genossenschaftliche Idee demokratischer Selbsthilfe und Selbstverwaltung bestmöglich zu erhalten. Inwieweit dies gelang, ist mit den überlieferten Quellen aber nicht zu klären. Unter der oft mangelhaften Quellenlage zur NS-Zeit leidet auch die einschlägige Studie von Hermann-Josef ten Haaf: Kreditgenossenschaften im „Dritten Reich“. Bankwirtschaftliche Selbsthilfe und demokratische Selbstverwaltung in der Diktatur, Stuttgart 2011.*

20 *Zitiert nach Schmid / Leibbrand, Vertrauen (wie Anm. 1), S. 72.*

21 *Josef Schmid: Kurt Barnekow. Ein Unternehmerleben, Lübeck 2004, S. 115-120; Peter Horvath: Die Teilzahlungskredite als Begleiterscheinung des westdeutschen Wirtschaftswunders, unveröffentlichte Magisterarbeit Universität Hamburg 1990.*

Mit der gesetzlich verankerten Freigabe des Nichtmitgliedergeschäfts 1973 und wenig später der Einführung des Vier-Augen-Prinzips, demzufolge wichtige Entscheidungen von mindestens zwei gleichberechtigten Personen getroffen werden mussten, sowie der Vorschrift zur hauptamtlichen Geschäftsführung 1976 erhöhte sich der Professionalisierungsdruck auf kleinere Institute. Auch die Volksbank Neustadt musste als Institut mittlerer Größe aufpassen, um seine ökonomische Position zu behaupten. In dieser Zeit trat Hubert Frahm in den Vorstand der Volksbank Neustadt ein, was sich als Glücksfall erweisen sollte. Frahm war durch eine umfassende Ausbildung im Kieler Raiffeisenverband und durch einschlägige Schulungen mit modernem Bankmanagement gut vertraut. Gemäß der damals neuesten Erkenntnisse der Bad Harzburger Akademie über zeitgemäße Personalentwicklung und -führung gestaltete er die interne Leitung der Volksbank Neustadt grundlegend um. Das zuvor praktizierte hierarchische Entscheidungsprinzip wich der Delegation von Entscheidung und Verantwortung, wie sie bis in die Gegenwart üblich ist. Die Volksbank etablierte damals ein System an formellen und informellen Fortbildungs- und Austauschmöglichkeiten der Mitarbeiter, das seither kontinuierlich weiterentwickelt wurde. Später kam modernes Controlling hinzu. Ab 1980 erfolgte die Mitarbeiterschulung auch in Zusammenarbeit mit der *Gesellschaft für genossenschaftliches Bankenmarketing m.b.H. – GgB* (später *GGB-Beratungsgruppe mbH*), einem kreditgenossenschaftlichen Branchenführer für Fragen der Betriebs- und Personalführung.

Die grundlegend neu gestaltete und neu ausgerichtete Weiterbildung von Mitarbeitern sowie die zeitgemäße Neudefinition von Ausbildungsinhalten waren eine wichtige Basis, um die grundlegende Änderung in der Kundenausrichtung vom Bring- zum Holgeschäft erfolgreich bewältigen zu können. Die Volksbank Neustadt glänzte in der Folge mehrere Male im genossenschaftlichen Verbund mit überdurchschnittlichen Verkaufsergebnissen. Später flankierte die Bank Weiterbildungsmaßnahmen durch eine pointierte erfolgsbezogene Bezahlung. Zum Beispiel kamen Provisionen, die sich aus erfolgreichen Geschäften speisten, zunächst in einen gemeinsamen Topf. Daraus ließ die Bankleitung jeweils zum Jahresende Mitarbeiter offen und erfolgsbezogen belohnen. Sie entschied dabei aber nicht selbst, sondern überließ die Verteilung einem Team, das aus gewählten Vertretern der Bereiche Verkauf und Verwaltung sowie des Betriebsrates und der Lehrlinge bestand. Dies entsprach dem übergreifenden Leitgedanken, Betroffene zu Beteiligten zu machen.

Parallel entwickelte die Volksbank Neustadt ihre traditionell enge Kooperation mit dem genossenschaftlichen Verbund weiter. Sie achtete darauf, nur deren Produkte anzubieten. Ihre führenden Persönlichkeiten



Fischumschlag in Heiligenhafen unter freiem Himmel in den 1950er Jahren

waren zudem an vielen Stellen im Verbund aktiv, unter anderem in einschlägigen Gremien der Prüfungsverbände sowie des Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), der R+V Versicherung und der DG Bank bzw. der Nachfolgeinstitution DZ Bank. Die Neustädter Volksbank hielt engen Kontakt zum Verbund und führte Mitarbeiter der Verbundunternehmen im Status eines Abteilungsleiters und schickte die eigenen Auszubildenden mit ihnen auf Geschäftsreisen. In den 1970er Jahren sondierte die Volksbank Neustadt verstärkt Optionen, ihre Organisation per Fusion weiterzuentwickeln, leitete aber zunächst keine konkreten Schritte ein. Die Verschmelzungstätigkeit begann dann mit einem Akt genossenschaftlicher Nothilfe. Als die zuvor solide wirtschaftende Spar- und Darlehnskasse Oldenburg Opfer betrügerischer Machenschaften ihrer Führung wurde, sprang die Volksbank Neustadt kurzfristig in die Bresche und stemmte noch einige Zeit nach der Fusion 1982 eine beträchtliche finanzielle Last. Ansonsten klappte die Integration der ländlichen Kreditgenossenschaft trotz der damals oft noch von gegenseitigen Vorurteilen geprägten Atmosphäre zwischen den beiden genossenschaftlichen Traditionslinien ohne nennenswerte Schwierigkeiten. Dies war nicht zuletzt einem sensiblen Vorgehen der übernehmenden Neustädter geschuldet. Mit dem aus dem Raiffeisensektor stammenden und gut vernetzten Hubert Frahm sowie dank der Politik, bevorzugt Mitarbeiter mit regionaler Verankerung einzustellen, verfügte die Volksbank Neustadt über geeignetes Personal, das bei Oldenburger Kollegen über fachliche Fragen hinaus Vertrauen erweckte.

Danach kam es zu bewusst herbeigeführten Verschmelzungen. Erneut half der Volksbank Neustadt ihre gute Kenntnis des Gegenübers. So schlug sie 1984 beim Werben um eine Fusion mit der Raiffeisenbank Heiligenhafen die damals konkurrierende Volksbank Fehmarn aus dem Rennen, indem sie versprach, Personal und das Geschäftsmodell der Heiligenhafener prinzipiell unverändert in die neue gemeinsame Bank aufzunehmen. Auf den ersten Blick erschien dies riskant. Man betrieb in Heiligenhafen seit 1961 selbst eine Zweigstelle. Vor allem war den Neustädtern Genossenschaftsbankern der Umgang mit den großen Schwankungen unterworfenen Metier der Fischerei wenig vertraut. Einzelne regionale Sparkassen waren mit Kooperationen gescheitert, weil sie ihre ökonomischen Maßstäbe nicht auf diese spezielle Klientel ausrichten konnten oder wollten. Die Raiffeisenbank Heiligenhafen jedoch war ein Produkt der dortigen Fischverwertungsgenossenschaft (heute *Küstenfischer Nord eG*) gewesen, die 1949 von Flüchtlingen gegründet worden war, und wirtschaftete dank ihrer Expertise auf dem Gebiet der Fischerei erfolgreich.²²

Darüber hinaus entwickelte sie ein vergleichsweise geringes Engagement. Die Neustädter Volksbank betrachtete die Fusion mit der soliden, aber ökonomisch zu kleinen Raiffeisenbank Heiligenhafen primär als Flankierung bisheriger Geschäftsbereiche. Sie wollte damit gemäß der eigenen Geschäftsphilosophie die heimische Ökonomie strukturell fördern. Tatsächlich hielt sie durch ihr Engagement die für andere Erwerbszweige, nicht zuletzt für den Tourismus, wichtige ortsansässige Fischerei über tiefe Krisen hinweg bis heute mit am Leben.

In der Folge lag es nahe, mit der Fehmarnschen Volksbank eine Verschmelzung anzustreben. Ihre Geschäftsphilosophien ähnelten sich, ebenso die große Bandbreite der Geschäftstätigkeit, und die Geschäftsgebiete überschneiden sich, da die Fehmarn Kollegen in Heiligenhafen nun ebenfalls eine Geschäftsstelle betrieben und mit der regionalen Fischerei, die auch auf Fehmarn ein wichtiges Standbein besaß, kooperierten. Mehrmals führten beide Institute Verhandlungen. Doch erst als Ende der 1990er Jahre im Zuge stärkerer internationaler Regulierung der Banken und der generell intensiveren Globalisierung die ökonomischen Argumente für ein Zusammengehen gewichtiger wurden, entschieden sich die jeweiligen Leitungen für diesen Schritt. Im Jahr 2000 kam schließlich die Fusion der beiden Kreditgenossenschaften zustande – auf Augenhöhe, wie beide Partner damals betonten.

²² *Stadt Heiligenhafen 700 Jahre 1305-2005 / Kirche Heiligenhafen 750 Jahre 1255-2005. Jubiläums Festschrift, hrsg. von der Stadt Heiligenhafen und der Ev. Luth. Kirchengemeinde Heiligenhafen, zusammengestellt von Jörgen Heinritz, Heiligenhafen 2005, S. 128 f.; die Fischverwertungsgenossenschaft firmiert heute unter Küstenfischer Nord eG, Heiligenhafen.*



*Mechanisierung der Landwirtschaft:
Von einer Lokomotive angetriebene Dreschmaschine*

2.2. Der eigenständige Fehmarnener Weg

Der Credit-Verein Fehmarn, Vorläufer der späteren Volksbank der Ostseeinsel, schuf sich bereits mit der Gründung 1876 eine breite ökonomische Basis. Die Kreditgenossenschaft wurde nicht nur auf Anrieb für das in der damals rund 2.500 Einwohner umfassenden Stadt Burg²³ angesiedelte Kleingewerbe ein wichtiger Partner, sondern auch für die auf der Insel nach wie vor dominierende Agrarwirtschaft. Dort setzte um diese Zeit die Mechanisierung ein, wofür Kredite benötigt wurden. In den 1880er Jahren kamen Meiereien mit Dampftrieb hinzu, und bis zur Jahrhundertwende wuchs der Schweinebestand enorm. Industrie gab es dagegen kaum. Die 1875 gegründete Dampfmühle und die einige Jahre später errichtete Dampfziegelei beschäftigten zusammen nur 34 Menschen.²⁴

Initiiert hatte den Credit-Verein der umtriebige Kaufmann Jürgen Anton Bundies. Er betrieb ein Gemischtwarengeschäft und war politisch aktiv. Verdienste erwarb sich der liberale Politiker Bundies um den Ausbau der Verkehrsinfrastruktur, die Gründung der ersten Freiwilligen Feuerwehr und die Bildung zahlreicher Vereine. Er übernahm im Credit-Verein das

²³ Heute wohnt in Burg knapp die Hälfte der über 12.000 Einwohner der 2003 gebildeten Stadt Fehmarn.

²⁴ Jan Wieske: Landwirtschaft auf der Insel Fehmarn im 19. Jahrhundert. Grundzüge der Entwicklung, in: *Demokratische Geschichte* 16 (2004), S. 77–97.

Amt des Kassierers, Geschäftsstelle wurde sein Haus. Die nach einem Jahr von 31 auf 153 angewachsene Mitgliederschaft repräsentierte alle sozialen und ökonomischen Schichten der Insel. Schritt für Schritt weitete das Institut die Öffnungszeiten aus und modernisierte seine Organisation. Wie sein Neustädter Pendant suchte der Credit-Verein anfangs eine enge Anbindung an den Altonaer Genossenschaftsverband, der bereits 1885 erstmals in Burg auf Fehmarn seinen jährlichen Verbandstag abhielt.

Infolge der Verabschiedung des reichsweiten Genossenschaftsgesetzes 1889 wandelte sich der Credit-Verein jedoch unter dem Namen *Fehmarnsche Bank* in eine Aktiengesellschaft (AG) um. Ein Grund dafür war, dass man nicht nur mit Mitgliedern Geschäfte machen wollte. Zuerst prosperierte die AG stark. Aber als später einige Großkunden in geschäftliche Schwierigkeiten gerieten, kam es 1904 zum ökonomischen Absturz und zur Auflösung der AG. Noch im gleichen Jahr gründeten 43 ehemalige Mitglieder der AG die *Kreditbank e.G.m.b.H.*, Burg auf Fehmarn. Als Kreditgenossenschaft nahm das Institut erneut einen starken Aufschwung. Sie überstand mit Hilfe einer großen Solidarität unter den Mitgliedern die Weimarer Krisen. Allerdings gründeten sich 1924 infolge der vorausgegangenen schweren Wirtschaftskrise in Petersdorf und in Todendorf bei Burg zwei Spar- und Darlehnskassen. Beide waren eng verbunden mit der jeweiligen örtlichen Meierei-Genossenschaft. Ihre Klientel blieb auch in der Folgezeit weitgehend auf den Agrarbereich begrenzt.

Im Nationalsozialismus agierte die Kreditbank zunächst unauffällig. Sie nannte sich 1939 um in *Fehmarnsche Volksbank e.G.m.b.H.* Erst als die Reichsleitung aus Rationalisierungsgründen 1944 die wirtschaftlich gesunde Volksbank schließen wollte, protestierten Vorstand und Aufsichtsrat. Sie initiierten mit aktiver Unterstützung der inzwischen 560 Mitglieder erfolgreich eine Unterschriftensammlung gegen das Vorhaben. Dabei kam der Volksbank zugute, dass sie wieder breit in der Bevölkerung verankert war und unter ihren Mitgliedern Landwirte, Handwerker, Kaufleute, Gewerbetreibende, Beamte, Angestellte, Arbeiter und Angehörige anderer Berufe hatte.

In den 1950er Jahren partizipierte die Volksbank am allgemeinen Aufschwung auf Fehmarn. Eine rege Bautätigkeit in Burg und in Burgstaaßen, dem stadteigenen Hafen, setzte ein, welche die Volksbank aktiv begleitete. Der Tourismus kam erst mit der festen Verbindung zum Festland ab 1963 richtig in Schwung. Mit der Fertigstellung des Ferienzentrums in Burgtiefe 1973 und dem generellen Ausbau der Übernachtungskapazitäten auf der Insel begann dort der Massentourismus. Fehmarn avancierte damals zu einem der größten geschlossenen Feriengebiete der Bundesrepublik Deutschland. Die Volksbank profitierte sehr davon. Sie steigerte zwi-

schen 1953 und 1973 ihre Bilanzsumme von 2,3 Millionen DM auf 35 Millionen DM. Bis 1976 führte sie zudem durch Fusionen mit den beiden Spar- und Darlehnskassen alle kreditgenossenschaftlichen Institute der Insel unter ihrem Dach zusammen. Ihre Zweigstellen passte sie dynamisch der ökonomischen Entwicklung an. Sie schloss eine unrentable Filiale in Puttgarden schon nach wenigen Jahren wieder und eröffnete eine Zahlstelle im Touristenzentrum Burgtiefe. Im Jahr 1984, nachdem die angestrebte Fusion mit der Raiffeisenbank Heiligenhafen gescheitert war, wagte die Volksbank Fehmarn erstmals den Sprung aufs Festland: Im Zentrum von Heiligenhafen errichtete sie eine Hauptzweigstelle.

In der Folgezeit entwickelte sich die Volksbank Fehmarn kontinuierlich aufwärts, trotz einer wechselhaften allgemeinen Konjunktur. Erneut bewährte sich ihre breite ökonomische Verankerung. Die Kreditgenossenschaft nutzte ihre wirtschaftliche Potenz für Investitionen in ein Pionierprojekt: Windkraftanlagen. Ab Mitte der 1980er-Jahre begann auf Fehmarn die Ära der Windkraftanlagen. Zunächst wurden sie als Risikoinvestitionen von vielen misstrauisch bēugt, aber von der dortigen Volksbank von Anfang wohlwollend gefördert. Die bald in Windparks konzentrierten Anlagen sind heute eine Haupteinnahmequelle der Insel mit positiven Rückwirkungen auf viele andere regionale Gewerbe. Nach der Fusion der Volksbanken Neustadt und Fehmarn 2000 avancierten die Repowering-Maßnahmen zu lukrativen Geschäftsfeldern der gemeinsamen *Volksbank Ostholstein Nord eG*, die anschließend, verstärkt durch die aktive Förderung von Photovoltaik-Anlagen, eine anerkannte Führungsposition beim regionalen Ausbau erneuerbarer Energien einnahm.

2.3. Erfolgreicher Spätentwickler in Lütjenburg

Den Startschuss für die erste Gründungswelle von Spar- und Darlehnskassen in Schleswig-Holstein gab die Errichtung der Landesgenossenschaftskasse 1895.²⁵ Sie und der regionale Raiffeisenverband bildeten von Beginn an die zentralen Anlaufstellen für die ländlichen Kreditgenossenschaften dieser Provinz. Auch die Kreise Plön und Oldenburg erlebten ab da einen Boom an kreditgenossenschaftlichen Neugründungen. Mindestens acht solcher Institute entstanden im Kreis Plön bis Ende 1896, bis 1923 folgten mindestens fünf weitere. Nur in Plön selbst gründeten erst 1951 Flüchtlinge eine Spar- und Darlehnskasse. Dort gab es mit dem Creditverein bereits seit 1872 eine gewerbliche Kreditgenossenschaft. Der Creditverein

²⁵ Albert Lübtje: *75 Jahre Landwirtschaftliches Genossenschaftswesen in Schleswig-Holstein*, Kiel 1959, S. 5 ff.; zur damals reichsweiten Förderung landwirtschaftlicher Kreditgenossenschaften vgl. Christoph Schlosser: *Die Entwicklung genossenschaftlicher Zentralbankstrukturen und -funktionen aus institutsökonomischer Sicht*, Hamburg 2008, S. 95 ff.

sollte später in der Segeberger Volksbank (heute Teil der *VR Bank Neumünster eG*) aufgehen.

Die am 8. Mai 1896 ins Leben gerufene Spar- und Darlehnskasse in Lütjenburg gehörte zu den frühen Gründungen. Ihre ökonomische Entwicklung schritt allerdings nur langsam voran, obgleich die Kommune, gefördert durch den Ausbau der Eisenbahn, zu dieser Zeit eine wirtschaftliche Blüte erlebte.²⁶ Zehn Jahre nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit hatte die Genossenschaftskasse 24 Mitglieder. Zu diesem Zeitpunkt betrug ihre Bilanzsumme 128.287 Mark und der Reingewinn 132 Mark. Das Lütjenburger Institut hielt sich zwar tapfer, aber zunächst stieg die ebenfalls 1896 gegründete Spar- und Darlehnskasse Schönberg zu einem regionalen Zentrum auf. 1938 vereinigte diese per Fusion drei Institute aus der Umgebung unter ihrem Dach. Nach 1945 sollten zwei weitere Spar- und Darlehnskassen durch Verschmelzung hinzukommen.

Die Lütjenburger Kreditgenossenschaft bezog 1928 ihr erstes eigenes Bankgebäude. Der eigentliche ökonomische Aufschwung setzte jedoch erst in den 1950er Jahren ein. Lütjenburg profitierte damals wie viele andere schleswig-holsteinische Kommunen vom Zuzug von Flüchtlingen. Die Stadt erreichte mit fast 5.000 Einwohnern bereits 1950 etwa ihre heutige Größe. 1962 eröffnete die Bundeswehr einen Standort und stieg in der Folgezeit zum größten Arbeitgeber der Kommune auf. Die Kreditgenossenschaft erweiterte damals ihre Geschäftsfelder stark. So war sie bald nicht mehr alleine auf den landwirtschaftlichen Bereich ausgerichtet, sondern gewann auch eine starke gewerbliche Kundschaft im Mittelstand, Handel und Handwerk.

Unter der neuen Firmierung *Raiffeisenbank e.G.m.b.H.*, Lütjenburg, baute sie 1957 ein neues, geräumiges Bankhaus, das heute die örtliche Hauptniederlassung der VR Bank ist. Sie erweiterte ihr Geschäftsstellennetz ab 1961 vor allem durch Fusionen. Bis 1974 kamen vier Institute hinzu. 1988 schloss sich ihr die Raiffeisenbank Ascheberg an, die zuvor zwei Spar- und Darlehnskassen auf sich verschmolzen hatte. Drei Jahre später kam die Raiffeisenbank Schönberg hinzu. Damit vereinigte das seit 1989 als *Raiffeisenbank im Kreis Plön eG* firmierende Kreditinstitut in Lütjenburg – zählt man die früheren Fusionen in Schönberg und Ascheberg dazu – insgesamt 14 Spar- und Darlehnskassen. Zudem sollte sie 1998 fünf Geschäftsstellen der aufgelösten Segeberger Volksbank übernehmen.

Parallel begann das Lütjenburger Institut – wie in Neustadt nach einem *Generationenwechsel* in der Führungsspitze – ihre interne Organisation zu modernisieren. Seit 1982 wurden dort zentrale Fragen in sogenannten

²⁶ Irmtraud Engling: *Geschichte der Stadt Lütjenburg 1163–1918*, 2. Aufl., Eutin 2003, S. 200 ff.

Strategieworkshops diskutiert und zur Entscheidungsreife gebracht. Sie litt trotz einiger Kreditausfälle weniger unter der damaligen allgemeinen wirtschaftlichen Krise als die benachbarten Kreditgenossenschaften. Den Lütjenburgern Genossenschaftsbankern kam dabei unter anderem zugute, dass sie sich stets auf das Bankgeschäft konzentriert, also kein paralleles Warengeschäft betrieben hatten, und durch ihre sozial und wirtschaftlich vielfältige Kundschaft eine breite ökonomische Basis besaßen. Im Privatkundengeschäft war sie eine führende regionale Größe geworden.

Ferner machte sie sich an vielen Stellen um die kommunale Entwicklung verdient. Unter anderem wurde die Kreditgenossenschaft Vorreiter und aktiver Begleiter der 1984 geschlossenen Städtepartnerschaft zwischen Lütjenburg und Bain-de-Bretagne. Mit ihrem dortigen französischen Pendant hatte die Raiffeisenbank unter Federführung des Vorstandsvorsitzenden Gord von Campe bereits 1970 eine Partnerschaft besiegelt und anschließend vielfältige Aktivitäten, besonders für Jugendliche beider Kommunen, entfaltet. Außerdem war es zu einem Austausch von Mitarbeitern gekommen, um Sprache, Land und ökonomische Bedingungen des jeweiligen Partnerinstituts besser kennen zu lernen.²⁷

Ähnlich wie ihre Pendants in Neustadt und auf Fehmarn stellte die Lütjenburger Raiffeisenbank frühzeitig die Organisation genossenschaftlicher Mitwirkung auf das größer gewordenen Geschäftsgebiet und die gewachsene Mitgliederzahl um. Großen Zuspruch erhielt sie durch die Etablierung sogenannter Bezirksversammlungen. Vorstand und Spezialisten der Bank standen auf den Bezirksversammlungen Mitgliedern Rede und Antwort, dazu gab es meist ein unterhaltsames Rahmenprogramm. Als die Raiffeisenbank 1996 ihr 100. Jubiläum feierte, gehörten ihr 4.650 Mitglieder an, und sie führte über 21.000 Kunden. Ihre Bilanzsumme betrug 346 Millionen DM bei einem Zuwachs von 12,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die Raiffeisenbank unterhielt zu diesem Zeitpunkt zwölf Bankstellen, versorgte 70 Prozent des Kreisgebietes bei einem Marktanteil von 35 Prozent. Der seit 1982 im Vorstand aktive und in der Nachfolge des Ende 1993 ausgeschiedenen von Campe zum Vorsitzenden gewählte Karsten Kahlcke verwies in seinem Festvortrag 1996 darauf, dass er den Schlüssel des Erfolgs „*in unserer absoluten Kundennähe*“ sah.²⁸

Anschließend entwickelte die Raiffeisenbank Lütjenburg ihre interne Struktur dynamisch weiter. Wie die Neustädter Volksbank bildete sie Marktbereiche und passte ihr Geschäftsstellennetz den sich verändernden Bedingungen fortlaufend an. Mit Hilfe der Marktbereiche führte die Raiffeisenbank ihre flächendeckende Kundenbetreuung mit speziell geschul-

²⁷ Sigurd Zillmann: *Geschichte der Stadt Lütjenburg 1945-1978*, Eutin 2008, S. 331-335.

²⁸ Zitiert nach Schmid / Leibbrand, *Vertrauen* (wie Anm. 1), S. 112.

ten Mitarbeitern vor Ort fort. Die Marktbereichsleiter waren direkt dem Vorstand unterstellt. Die Zentrale in Lütjenburg steuerte die Marktbereiche durch regelmäßige Kommunikation und per Controlling.

3. Auf dem Weg zur kreisübergreifenden Fusion

Die *Volksbank Ostholstein Nord eG*, so der neue Name, hatte durch die Fusion der Volksbanken Neustadt und Fehmarn im Jahr 2000 die von den Verbänden empfohlene genossenschaftliche *Bündelung der Kräfte* im damaligen Geschäftsgebiet abgeschlossen. Im ersten Jahr betrug die Bilanzsumme der gemeinsamen Volksbank rund 900 Millionen DM. Sie hatte über 16.000 Mitglieder. Trotz guter Ertragslage kündigte die Bank schon im ersten gemeinsamen Geschäftsbericht weitere Strukturveränderungen infolge „erhöhte[r] gesetzgeberische[r] Anforderungen sowie weitere[r] Kostenbelastungen aus Investitionszwängen, insbesondere in der EDV- und Informationstechnologie,“ an, um für den absehbar härter werden Wettbewerb gerüstet zu sein.²⁹

Ein frühes Ergebnis der Überlegungen war der zügige Neubau eines zentralen Verwaltungsgebäudes in Lensahn zur Verbesserung der internen Abläufe. Größe und Standort wurden mit Bedacht gewählt: Lensahn lag verkehrsgünstig ungefähr in der geografischen Mitte des Geschäftsbezirkes, und das neue Gebäude sollte ausreichend Platz bieten, um auch bei weiteren Fusionen mit benachbarten Kreditgenossenschaften als Verwaltungszentrale dienen zu können. Im Mai 2004 nahm die Volksbank dort den Geschäftsbetrieb auf. Parallel fand eine interne Neuorganisation statt, wobei unter anderem die Marktbereiche neu geregelt und das Geschäftsstellennetz angepasst wurden.

Parallel modernisierte man die Außendarstellung. Immer stärker setzten die Neustädter und die Lütjenburger Kreditgenossenschaft dabei auf gezieltes Sponsoring regionaler Vereine und Aktivitäten. Ebenso wurden zeitgemäße Marketingmethoden Standard. Eine besonders gelungene Aktion, die Mitarbeiter ebenso begeisterte wie Kunden und interessierte Öffentlichkeit, startete die Volksbank Ostholstein Nord zur Währungsumstellung auf den Euro 2002. Unter dem Motto *Fit für den Euro* motivierte sie ihre Mitarbeiter, sich auf Kosten der Bank in Fitness-Studios oder ähnlichen Einrichtungen auf die muskelbeanspruchende Seite der Umtauschaktion vorzubereiten. Damals waren Tonnen von Münzgeld zu bewegen. Regionale und überregionale Medien berichteten über diese originelle Initiative. Sogar der *Financial Times New York* war sie eine Mel-

29 Zitiert nach Schmid / Leibbrand, *Vertrauen* (wie Anm. 1), S. 131.

derung wert. Nebenbei glänzte die Volksbank vor Ort damit, dass sie besser ausgestattet war mit der neuen Währung als die lokale Konkurrenz, die ob des Kundenandrangs schon bald Engpässe beim Nachschub einräumen musste.

Im Neustädter wie auch im Lütjenburger Kreditinstitut gewann in dieser Zeit die Förderung regenerativer Energien an Bedeutung. Neben dem erfolgreichen Engagement im Bereich der Windkraftanlagen weitete die Volksbank Ostholstein Nord ihre Kompetenz auf die Finanzierung von Photovoltaik-Anlagen aus. In das Werben um eine höhere regionale Akzeptanz dieser umweltfreundlichen Technik widmete sie sich bald verstärkt Privatpersonen. Parallel setzte die Raiffeisenbank Lütjenburg für die Beratung und Betreuung der Biogasgewinnung sowie des Einsatzes von Sonnenkollektoren auf dem Dach Spezialisten ein. Sie boten unter anderem umfassende Unterstützung, um öffentliche Zuschüsse für solche Anlagen gemäß der mitunter sehr unterschiedlichen Wünsche und Voraussetzungen der Kunden zu erschließen.

Ähnlich breit aufgestellt, mit vergleichbarer Geschäftsphilosophie und -politik, auch was den sozialen Umgang mit den eigenen Mitarbeitern betraf, und mit Aussicht auf ergänzendes Potenzial, war die kreisüberschreitende Verschmelzung im Jahr 2009 dann eine strategische Überlegung für die Zukunft. Die neue Bank stieg, gemessen an den gängigen Indikatoren ökonomischer Potenz, sofort zur Nummer 2 unter den schleswig-holsteinischen Kreditgenossenschaften auf. Seither hat sie ihre wirtschaftliche Position ausgebaut. Im Geschäftsjahr 2014 wies die VR Bank Ostholstein Nord – Plön eG eine Bilanzsumme von 1,217 Milliarden Euro aus, betreute rund 829 Millionen Euro an Kundeneilagen und 820 Millionen Euro an Kundenkrediten für knapp 65.000 Kunden und wurde von etwa 26.000 Mitgliedern getragen. Mit 19 Geschäftsstellen ist sie nach wie vor flächendeckend in ihrem Geschäftsgebiet präsent.³⁰

³⁰ Zum Zeitpunkt der Fusion 2009 unterhielt die VR Bank Ostholstein Nord – Plön eG 21 Geschäftsstellen.

„... Gegenstand des Unternehmens ist der Betrieb einer Spar- und Darlehnskasse...“¹ - Zur Geschichte der Dresdner Genossenschaftsbanken 1848 bis 1990

Die Bankenentwicklung in Dresden steckte noch bis in das 19. Jahrhundert hinein in den Kinderschuhen. „Zwar hatten sich hier schon im 18. Jahrhundert einige renommierte Wechselstuben etabliert. Sie richteten ihr Geschäft, das zudem oft noch mit einer Spedition oder einer Lotterieceanahme verbunden war, [jedoch] vorwiegend auf die Finanzierung des Hofes und des Außenhandels aus“².

1860 gab es in Dresden 26 Banken. Mit der Industrialisierung ergaben sich jedoch neue Möglichkeiten für den Betrieb von Banken, da seitdem der Bedarf an Fremdkapital stark anwuchs. 1857 hatte die erste Börse in Dresden ihren Betrieb aufgenommen; bis 1880 erhöhte sich die Anzahl der Banken auf 55. An die Seite von Privat- und Staatsbanken sowie der Sparkasse traten nun auch die ersten Genossenschaftsbanken.

Ein erster Sparverein wurde in Dresden „am 17. Febr. 1848 begründet, [der] den Zweck [hatte] unbemittelten Personen Gelegenheit zu geben, kleine Ersparnisse wöchentlich zusammenzulegen u. dafür am Schlusse [...] ihre Einlagen, nach freier Wahl, in barem Gelde, Holz, Kohlen oder Kartoffeln zurückzunehmen“³. Die Gründung erfolgte möglicherweise als ge-

¹ Als „genossenschaftliche Banken“ werden hier Genossenschaften definiert, die sich mit Bankgeschäften bzw. einzelnen Geschäftsfeldern (z.B. Kreditvergabe, Annahme, Verwaltung von Spareinlagen, Bereitstellung von Geldmitteln) beschäftigen und deren Gründung in den heutigen Stadtgrenzen erfolgte. Da eine Gesamtdarstellung aus Umfangsgründen nicht möglich ist, wird am Ausgang exemplarisch die Geschichte der Dresdner Volksbank Raiffeisenbank behandelt. Die fett/kursiv geschriebenen Bezeichnungen der Banken entsprechen der Eintragung im Genossenschaftsregister.

² Simone Lässig, Jüdische Privatbanken in Dresden, in: Dresdner Hefte Nr. 61, Hg. Dresdner Geschichtsverein e.V., Dresden 2000, S. 85

³ Adreß- und Geschäftshandbuch Dresden 1858, Seite 99.

meinnütziger Verein; seit 1898 fand derselbe als Genossenschaft im Genossenschaftsregister des Dresdner Adressbuches Erwähnung.

Die erste derzeit nachweisbare Genossenschaftsbank in Dresden war der 1858 gegründete Spar- und Vorschuß-Verein zu Dresden.⁴ Eine erste Satzung liegt von 1862 vor, in der es hieß: „Der Spar- und Vorschuß-Verein in Dresden ist eine von der Königl. Staatsregierung als Gesamtpersonlichkeit anerkannte Genossenschaft, welche als solche activ und passiv zur Sache legitimiert ist und das Recht nimmt vor dem Königl. Gerichtsamt im Bezirksgericht Dresden.“⁵ Eintrittsgesuche in die Genossenschaft mussten durch den Vorstand genehmigt, Ablehnungen jedoch nicht begründet werden, so dass eine strikte Auswahl vorgenommen werden konnte. Der einfache Manufaktur- oder Fabrikarbeiter, die Wäscherin oder Putzfrau hatten wohl kaum eine Chance zur Aufnahme. 1862 betrug die Mitgliederzahl bereits 2.775 – etwa zwei Prozent der Dresdner Bevölkerung. Zählt man die Mitglieder der anderen Banken hinzu und geht davon aus, dass nur jeweils ein Familienangehöriger – in der Regel der Familienvater – Mitglied der Genossenschaft war, waren zwischen acht und zwölf Prozent der Bevölkerung mittelbar und unmittelbar an Genossenschaftsbanken beteiligt. Das zeigte deutlich den Bedarf für eine Bank der Mittelschicht.

Die erste große Übersicht über Genossenschaftsbanken gab es 1866; damals existierten etwa eintausend dieser Institute deutschlandweit.⁶ Legt man die Anzahl der Institute in Dresden als Maßstab zugrunde, spielte Dresden nur eine bescheidene Rolle. Die Stadt hatte damals nicht zu Unrecht den Ruf als „Bankenprovinz“; die Zahl der anderen Banken fiel ebenfalls kaum ins Gewicht.⁷

Gründungswellen genossenschaftlicher Banken in Dresden (1890-1908, 1910-1914)

Mit dem Genossenschaftsgesetz von 1889 wurde eine Beschränkung der Haftpflicht eingeführt. Entsprechend der Satzung haftete das Mitglied nun nur noch mit seinem Anteil bzw. einem mehrfachen davon. Das war ein wichtiger Schritt für die Öffnung der bestehenden Banken gegenüber breiteren Bevölkerungsschichten und ein Anreiz zur Gründung neuer Genossenschaften.

4 vgl. *„Jahresbericht der Handels- und Gewerbekammer Dresden 1863“*, E. Heinrich Dresden 1864, S. 36.

5 Moritz Engel *„Entwurf zu einer Verfassung für den Spar- und Vorschuß-Verein zu Dresden“*, Dresden 1862.

6 Dr. Otto Ruhmer *„Entstehungsgeschichte des deutschen Genossenschaftswesens“*, Verlag Krögers, Hamburg 1937, S. 226

7 Vgl. Lässig *„Jüdische Privatbanken ...“*, (wie Anm. 2), S.85

In den folgenden zwei Jahrzehnten entstanden in Dresden mindestens vierzehn Genossenschaftsbanken, so dass von einer ersten Gründungswelle gesprochen werden kann. Die Überlebenschancen dieser Banken waren deutlich höher als die der älteren Institute, da sich im Zuge der Hochindustrialisierung das wirtschaftliche Umfeld weiter verbessert hatte. Der Übergang zur Großindustrie brachte jedoch nicht für alle Bevölkerungsschichten Vorteile mit sich. Namentlich der „alte Mittelstand“ hatte mit Anpassungsproblemen zu kämpfen. So verschwanden zwischen Reichsgründungszeit und „Ausgang der 1880er Jahre ... etwa ein Drittel der Dresdner Handwerksbetriebe“⁸. Nach 1880 kamen in Dresden große Bau- und Investitionsvorhaben zur Ausführung. Damit der Mittelstand an dieser Entwicklung teilhaben konnte, benötigte er neben den vorhandenen Arbeitskräften auch Kapital in bisher nicht gekannter Größenordnung. Direkt auf den Mittelstand ausgerichtete Banken waren kaum vorhanden oder man hatte zu den bestehenden wenig Vertrauen.

Es lag deshalb auf der Hand, sich in den eigenen Reihen umzusehen und eigene Banken zu gründen, die sich vor allem der Finanzierung des Mittelstandes widmeten. So entstanden unter anderem die Handwerker-Genossenschaftsbank, die Dresdner Gewerbebank, die Bank für Hausbesitzer, die Bank für Handel- und Gewerbetreibende und die Volksbank zu Dresden. Daneben wurden erste Banken zur Unterstützung der Bautätigkeit wie der Spar- und Bauverein Dresdner Vororte oder der Dresdner Spar- und Bauverein eingetragene Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht gegründet – beides nach heutigem Verständnis eher Bausparkassen bzw. Baugenossenschaften. Letztere war die erste Dresdner Genossenschaft, die Sparen und Bauen/Wohnen in Kombination förderte; mit dem angelegten Geld wurden Wohnungen gebaut.⁹

Eine zweite Gründungswelle ist zwischen 1910 und 1914 zu verzeichnen, es entstanden in Dresden mindestens 13 weitere Genossenschaftsbanken, darunter die Spar- und Bauvereine in Dobritz, Laubegast, Mobschatz, Weißig und Plauen. Die Mehrzahl der Institute widmete sich der Finanzierung des Baus von Wohnungen und Häusern, was zur Stärkung der Mittelschicht beitrug.

Mittlerweile war es auch zu einer Verschiebung in der Mitgliederstruktur der Genossenschaftsbanken gekommen. Um 1910 sah die durchschnittliche Verteilung der Berufsgruppen in städtisch geprägten Kreditgenossen-

8 Holger Starke *„Von den Gründerjahren zur Hochindustrialisierung“*, in: *„Geschichte der Stadt Dresden“*, Band 3, Konrad Theiss Verlag GmbH, Stuttgart 2006, S. 59

9 Karl-Heinz Löwel, *„Wohnungsbaugenossenschaften in Dresden bis zum Beginn des Zweiten Weltkrieges“*, in: *„Dresdner Geschichtsbuch“*, Teil 5, Herausgegeben von der Landesbauplatzstadt Dresden, DZA Verlag für Kultur und Wissenschaft GmbH, Altenburg 1999, Seite 91f

schaften wie folgt aus. Mit 68 Prozent dominierten zwar noch die Mitglieder aus traditionell stark dem Genossenschaftswesen zugewandten Berufen (Landwirte, Fabrikanten, Handwerker, Kaufleute, Fuhrunternehmer, Schankwirte). Genossenschafter aus Freien Berufen sowie Rentner stellten jedoch schon 16 Prozent, „unselbständige“ Arbeiter und Angestellte immerhin 12 Prozent der Mitgliedschaft. Dies zeigt, dass Genossenschaften nicht mehr nur als „Kreditquelle“ genutzt wurden. Vor allem die letztgenannten Gruppen sind „wohl vor allem deshalb Mitglied geworden [...], um eine gute Verzinsung ihrer Gelder zu finden.“¹⁰

Aufschwung der Genossenschaftsbewegung in der Weimarer Zeit (1923 bis 1932)

Nach dem Ende des Weltkrieges mussten viele Menschen einen beruflichen und finanziellen Neuanfang unternehmen. Im Zusammenhang damit steht der Boom von Bankengründungen zwischen 1923 und 1932. Hinsichtlich ihrer absoluten Zahl in der gesamten modernen Genossenschaftsgeschichte unerreicht, berechtigt dies dazu, von einem „goldenen Zeitalter“ in der Genossenschaftsbewegung zu sprechen. Innerhalb von zehn Jahren gab es in Dresden 25 Gründungen, davon 13 zwischen 1923 und 1926.

Neben Banken zur Baufinanzierung wie der Gemeinnützigen Bausparkasse, dem Bausparverein Weißig oder der Siedler-Sparbank entstanden immer mehr spezielle Bankinstitute für Berufsgruppen und Vereine. So entdeckten zum Beispiel Turner, Polizisten und andere Beamte die Genossenschaft als sinnvolle Wirtschaftsform für sich.

In dieser dritten Welle genossenschaftlicher Bankgründungen entstand als erstes evangelisches Kreditinstitut in Deutschland die Landeskirchliche Kreditgenossenschaft für Sachsen (LKG) e.G.m.b.H 1925 in Dresden. Ziel war die kirchliche Selbsthilfe in der finanziellen Notlage nach der Inflation. Kirchliche Gelder sollten in den eigenen Reihen gehalten werden und damit wiederum der Kirche zugute kommen. Eine Besonderheit war die Gründung der Freimaurer Spar- und Darlehnskasse eingetragene Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht am 18.6.1926. Die Auflösung der Bank erfolgte jedoch schon am 4. Mai 1933, kurz nach der Regierungsübernahme durch die von den Nationalsozialisten dominierte Regierung unter Adolf Hitler.

¹⁰ Prof. Dr. W. Wygodzinski „Das Genossenschaftswesen in Deutschland“, Druck und Verlag B. G. Teubner, Leipzig und Berlin 1911, S. 153ff

Noch im Jahre 1930 hatten in Dresden 37 genossenschaftliche Banken bestanden – so viele, wie nie zuvor und auch später nie wieder. Im Vergleich mit der Entwicklung im Deutschen Reich lag Dresden nahezu im Trend. Die meisten genossenschaftlichen Banken im Reich gab es 1925, als 22.533 gezählt wurden.¹¹ Bis 1935 sank ihre Zahl auf 19.836.¹² Die trotz des Rückgangs noch hohe Zahl im Jahre 1935 lässt aber auch erkennen, dass genossenschaftliche Banken mehrheitlich noch immer nur ein beschränktes regionales Geschäftsfeld hatten. Die Mitglieder waren „[...] in der Wirklichkeit doch zu einem erheblichen Teil wirtschaftlich schwache Elemente, industrielle und ländliche Arbeiter und die sogenannten mittelständischen Kreise, Bauern, Handwerker und Kleinhändler [...]“¹³. Vier Prozent der Bevölkerung waren 1937 noch persönlich Mitglieder einer Genossenschaftsbank.¹⁴ Hoch gerechnet auf die Familien kann daraus geschlussfolgert werden, dass zwischen zehn und zwanzig Prozent der Bevölkerung mittelbar und unmittelbar an einer Genossenschaftsbank beteiligt waren.

Die relativ große Anzahl von Genossenschaftsbanken in der Zwischenkriegszeit erklärt sich auch daraus, dass die Rechtsform der Genossenschaft gegenüber der der Aktiengesellschaft (Aktienbanken) bzw. der Personengesellschaft (Privatbanken) einige Vorteile bot:

- Die Gründung einer Genossenschaft war ein relativ einfacher Vorgang; es wurden hierzu nur sieben Personen (Mitglieder) benötigt.
- Es war kein Grundkapital notwendig. Die Anteile der Mitglieder konnten niedrig gehalten und mussten nicht sofort in voller Höhe eingezahlt werden.
- Die Kosten für den Geschäftsbetrieb waren zumeist gering, da keine eigenen Geschäftsräume notwendig waren und die Leitung der Genossenschaft ehrenamtlich erfolgen konnte.
- Haftungsfragen waren klar geregelt.
- Es konnte relativ schnell eine Dividende (Gewinn) ausgezahlt werden.

¹¹ Arnd Kluge, „Zeittafel zur deutschen Genossenschaftsgeschichte“, Institut für Genossenschaftswesen der Phillips-Universität Marburg, Marburg 1992

¹² Dr. Otto Rubmer „Entstehungsgeschichte ...“, (wie Anm. 6), S. 269ff

¹³ Dr. Helmut Faust, „Geschichte der Genossenschaftsbewegung“, Fritz Knapp Verlag Frankfurt/ Main 1965, S. 59f

¹⁴ Dr. Otto Rubmer, „Entstehungsgeschichte ...“, (wie Anm. 6), S. 226

Zeitraum	Anzahl der Gründungen
1848-1889	14
1. Gründungswelle 1891-1908	14
2. Gründungswelle 1910-1914	13
1915-1922	4
3. Gründungswelle 1923-1932	25
1933-1946	6
Gesamt	76

Tab. 1 Gründung von Genossenschaftsbanken in Dresden (1848-1946)

Bedeutungsverlust der Genossenschaftsbanken im Nationalsozialismus (1930 bis 1945)

1930 begann die erste große Welle der Schließung von Genossenschaftsbanken in Deutschland und in Dresden. Bis 1945 wurden in Dresden 23 Banken, vor allem jene aus der dritten Gründungswelle (1923 bis 1932), geschlossen.

Die Schließungen 1930 bis 1932 sind wahrscheinlich auf die Folgen der Weltwirtschaftskrise zurückzuführen. Auslöser der Krise war der so genannte „Schwarze Freitag“ in den USA. Im Verlauf der Krise waren nicht nur hohe Kapitalverluste zu verzeichnen. Noch wesentlicher war, dass das Vertrauen der Anleger, die nach der Inflation 1923 innerhalb kurzer Zeit die zweite große Krise erlebten, nachhaltig erschüttert war. Vor allem die Kleinanleger zogen aus dem Erlebten ihre Konsequenzen. Viele Mitglieder traten aus ihren Genossenschaften aus und zogen ihre Anteile und Spargelder zurück. Das Geld „unter dem Kopfkissen“ und der „Sparstrumpf“ hatten Konjunktur.

Nachdem sich eine Erholung der Wirtschaft am Jahresende 1932 abzeichnete, gelangte im Januar 1933 das NS-Regime an die Macht. Dies war auch mit einer Zäsur für die Genossenschaftsbanken verbunden. Die „Gleichschaltung“ von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, verbunden mit der Einführung des „Führer- und Gefolgschaftsprinzips“, hatte zur Folge, dass die genossenschaftlichen Grundsätze von Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung bald nur noch auf dem Papier standen. Die Satzungen vieler Genossenschaften wurden im vorausseilenden Gehorsam den neuen staatspolitischen Grundsätzen angepasst bzw. mussten darauf ausgerichtet werden. Mitglieder konnten nun zum Beispiel nur noch „Einzelpersonen [werden], die [...] nicht Juden im Sinne von § 5 der Ersten Verordnung zum Reichsbürgergesetz vom 14. November 1935 (RGBL. I,

S.1333)⁴⁵ waren. Ideologisch oder politisch missliebige Personen wurden vielfach aus Genossenschaften ausgeschlossen bzw. nicht aufgenommen. Der Bedeutungsverlust der Dresdner Genossenschaftsbanken wurde jedoch nicht durch den Nationalsozialismus ausgelöst, er wurde durch ihn nur befördert. Vielfach gab es „hausgemachte“ Probleme der Banken, die dazu führten. Dazu werden gerade weitere Untersuchungen durchgeführt, deren Ergebnisse veröffentlicht werden sollen.

Einordnung der Genossenschaftsbanken in die zentrale Planwirtschaft (1946-1952)

Die Wiederherstellung eines normalen Bankenbetriebs nach dem Kriegsende gestaltete sich schwierig. Einerseits war die Stadt schwer zerstört, andererseits ließ der unter dem Schutz der Besatzungsmacht vollzogene Kurs der neuen Machthaber auf die Etablierung einer kommunistischen Diktatur die Genossenschaftsbanken nicht unberührt.

Der SMAD-Befehl Nr. 10 vom 21. Juli 1945 sah die Gründung von Provinzialbanken, städtischen und kommunalen Banken, kleinen Privatbanken und neuen Sparkassen vor. Der genossenschaftliche Sektor fand keine Erwähnung. Im August 1945 mussten alle Banken gemäß der Verordnung über die Gründung der Sächsischen Landesbank ihre Tätigkeit einstellen. Erst im Januar 1946 gab die SMAD die Wiederaufnahme der Tätigkeit der Volksbanken, einschließlich der Banken für Handel und Handwerk, bekannt. Die Neuwahl der Organe der Bank musste bis 1. Mai 1946 abgeschlossen sein. Im Juni billigte die SMAD die Gründung von Handwerker-genossenschaften. Sie erhielten jedoch aufgezwungene Mustersatzungen, die danach auch zur Einführung in den Banken kamen. Der SMAD Befehl Nr. 357 vom 26. Dezember 1946 sah vor, dass alle Betriebe, unabhängig von ihrer Eigentumsform, monatlich Fragen zum Aufbau und zur Leistung des Betriebes beantworten mussten. Es setzte somit eine verstärkte Kontrolle ein. Viele Genossenschaften waren damit überfordert, vor allem aus personeller Sicht.

Im Juli 1948 wurden alle Behörden und Betriebe mit mehr als drei Arbeitern verpflichtet, Konten zu eröffnen und den bargeldlosen Zahlungsverkehr anzuwenden. Einzige Ausnahmen waren Lohnzahlungen und Kleinhandelsumsätze. Das brachte zwar einen Schub an neuen Konten für die Banken mit sich, zugleich aber auch die Möglichkeit der Kontrolle der Geldflüsse durch den Staat. Das „Gesetz über die Regelung des Zahlungs-

¹⁵ vgl. dazu beispielhaft *Genossenschaftsregister der Sächsischen Bauvereinsbank eingetragene Genossenschaft mit beschränkter Haftpflicht in Dresden (Amtsgericht Dresden), SächsStA Dresden, Nr. 1550, S. 159ff*

verkehrs“ vom April 1950 verschärfte noch einmal die Anwendung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs und drohte bei Nichteinhaltung empfindliche Strafen an.

Zeitraum	Anzahl
1874-1889	6
1890-1929	15
1930-1945	23
1945-1952	20
1970	1
nicht zuordenbar	9
Gesamt	74

Tab. 2 Auflösung von Genossenschaftsbanken in Dresden (1874-1970)

auch erster Aufsichtsratsvorsitzender der Vereinsbank. Ein Jahr nach ihrer Gründung zählte die Bank 157 Mitglieder. Die Bank expandierte anfangs nicht wesentlich, da nur jene Personen Mitglied der Bank sein durften, die einem Hausbesitzerverein angehörten. Die Vereine selbst konnten ebenfalls Mitglied werden.

Am 7. Januar 1921 kam es zur Umbenennung in Vereinsbank zu Dresden e. G. m. b. H. Die Entwicklung der Bank in den folgenden drei Jahren war turbulent. Am Ende der Inflationszeit betrug die Bilanzsumme 17.450.421.584.000.000 (17 Milliarden) Papiermark.

Danach gab es eine ausgeglichene Entwicklung, die Bilanzsumme wuchs durch die Aktiv- (Kredite) und Passivseite (Einlagen) bis etwa 1930. Zwischenzeitlich diskutierten die Mitglieder darüber, ob eine Genossenschaft noch zeitgemäß sei oder die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft bessere Chancen böte. Die Bedenken gegen die genossenschaftliche Form wurden jedoch in der Generalversammlung 1924 beseitigt. Als Konsequenz aus dieser Diskussion wurden die Höhe der Geschäftsanteile und der Haftsumme auf 100 Reichsmark je Mitglied abgesenkt und die Bank für weitere Bürger geöffnet.

Die erste Filiale der Bank wurde 1925 in Blasewitz eröffnet. Im Jahre 1927 kamen zwei weitere Filialen hinzu.

Neben Schreibmaschinen – in den Dresdner Firmen natürlich die „Ideal“ von Seidel & Naumann – und mechanischen Rechenmaschinen war in den „Bureaus“ kaum Technik im Einsatz. Es gab zwar bereits leistungsfähige Buchungsmaschinen, deren Anschaffung jedoch aus Kostengründen zumeist unterblieb. In der Genossenschaft hieß es immer noch: Alle Arbeiten von Hand, mit Bleistift in schönster Sütterlin-Schrift, ausführen: Ausrechnen der taggenauen Zinsen, Führen und Verwalten der einzelnen Konten, Ein- und Auszahlungen.

Die Aufwärtsentwicklung der Bank nach 1933 wurde vor allem durch die Steigerung der Einlagen getragen. „Da es in der Wirtschaft keine privaten Investitionsmöglichkeiten gab und auch der Kauf der Waren und Sachgüter nahezu völlig unterbunden war, schlug sich der größere Teil auf den Spar- und Depositenkonten der Banken nieder,“¹⁶ davon wiederum der Großteil auf dem täglich verfügbaren Girokonto. Die Aktivseite der Bank stagnierte beziehungsweise entwickelte sich kaum. Von 1935 bis 1943 stiegen die Kredite nur um rund 2,0 Millionen Reichsmark, von 3,9 auf 5,9 Millionen RM. Das entsprach einer Steigerung um 51 Prozent. Zum Vergleich dazu wuchsen die Einlagen überproportional an: sie stiegen in diesem Zeitraum um 245 Prozent.

Finanzierungen im großen Umfange wurden durch die Vereinsbank damals nicht realisiert. Obwohl nicht nachweisbar, kann man, mit aller Vorsicht, daraus folgende Schlussfolgerung ziehen: Die gewerblichen Kunden der Bank waren an den großen Investitionen und Finanzierungen, zum Beispiel im Rüstungsbereich, nicht oder nur unwesentlich beteiligt. In welchem Umfang die von den Kunden gesparten Gelder die Bank wiederum beim Staat anlegen musste und damit indirekt doch die Aufrüstung und später den Krieg mitfinanzierte, ist nicht mehr nachvollziehbar. Aus Sicht der Bank war die sich immer weiter öffnende Schere zwischen Einlagen und Krediten bedrohlich, denn damit konnte ein Grundsatz ordnungsgemäßer Bankenführung nicht mehr eingehalten werden: die Finanzierung der Einlagen durch Gewährung von Krediten. Das Verhältnis von Aktiva zu Passiva geriet in eine deutliche Schiefelage.

Diese Entwicklung entsprach jedoch der Gesamtsituation in Deutschland. Die regionalen Zentralkassen, die mit den Banken vor Ort kooperierten, übergaben der Deutschen Zentralgenossenschaftskasse gewaltige Mittel, die „im Kreditgeschäft keine Anlage mehr finden konnten. So blieb die Bank wie alle Banken auf den Erwerb von Reichstiteln angewiesen. Ein für den Staat im Sinne seiner „geräuschlosen Kriegsfinanzierung“ durchaus erwünschter Vorgang.“¹⁷ Die Aktivseite der Bank wies beispielsweise Ende 1944 9,0 Milliarden RM in verzinslichen und unverzinslichen Reichsschatzanweisungen, bei einer Bilanzsumme von 9,7 Milliarden RM, aus. Die Veröffentlichung der Jahresbilanz 1944 erfolgte erst am 31. Januar 1946, ohne Generalversammlung bzw. Prüfung der Bilanz.

Beim Luftangriff auf Dresden am 13./14. Februar 1945 wurde die Zentrale der Bank zerstört. Am 23. Juli 1945 erfolgte die Beschlagnahme aller Bankguthaben und die Schließung der Bank. Auch Altkonten und Guthaben

¹⁶ Dr. Helmut Faust, „Geschichte ...“ (wie Anm. 13), S.427

¹⁷ ebd

bei Versicherungen wurden beschlagnahmt. Die Bank stellte daraufhin ihren regulären Betrieb ein. Am 7. Dezember 1945 wurde die Geschäftstätigkeit wieder aufgenommen. Die Bilanz des Geschäftsjahres 1945 wurde erst am 14. Dezember 1948 erstellt.

Am 21. August 1947 benannte sich die Bank in Vereinsbank für Handwerk und Gewerbe zu Dresden e. G. m. b. H. um. Das Filialnetz der Bank wurde langsam wieder aufgebaut und erweitert. Bis zur Zerstörung 1945 hatte die Bank, neben ihrer Hauptstelle, drei Filialen unterhalten. Nach 1950 sind zwei Filialen nachweisbar, die jedoch bald wieder geschlossen wurden. 1954 gehörten neben der Hauptstelle zwei Zahlstellen und drei Annahmestellen zur Bank. 1962 ging das Grundstück Marienstraße 34, der ehemalige Hauptsitz, auf der Grundlage von Paragraph 14 des Aufbaugesetzes und Paragraph 16 des Entschädigungsgesetzes in das „Eigentum des Volkes“ über. Die Bank erhielt eine kleine Entschädigung von 11.300,- DM zuzüglich Zinsen von 944,16 DM. Das Grundstück war damit für immer verloren.

In den Jahren bis 1990 verzeichnete die Bank zwar jedes Jahr eine Steigerung der Bilanzsumme, die Mitgliederzahl stagnierte jedoch. Ab 1975 wurden Mitgliederzahlen nicht mehr veröffentlicht. Ein deutlicher Rückgang der Mitgliederzahl war zum Beispiel in den Jahren nach 1953 und um 1960 zu verzeichnen.

Da Genossenschaftsbanken auch nur in sehr begrenztem Umfang Werbung machen durften, wussten viele Bürger gar nicht um die Existenz dieser Banken, bei denen sie Mitglied und Kunde hätten werden können. Die wichtigsten technischen Hilfsmittel in der Finanzbuchhaltung der Bank in den 1950/60er Jahren waren die so genannten Buchungsautomaten. Es herrschte jedoch noch die Handarbeit vor. Jede Kontoart, beispielsweise Spar- oder Girokonto, bearbeitete ein Kontoführer. Alle Konten wurden in speziellen Karteien auf Karteiblättern geführt und mussten im so genannten Stockregister erfasst werden, dass u. a. Auskunft über die Nummer und das Datum der Eröffnung des Kontos, den Namen, den Beruf und die Anschrift des Kontoinhabers gab. Die Auszüge der Girokonten mussten jeden Tag manuell sortiert und abgelegt werden. Seine Auszüge erhielt der Kunde nur vor Ort in der Filiale.

Ende 1963/Anfang 1964 beschloss der DDR-Ministerrat die Einführung der Rechentechnik und Datenverarbeitung. Es entstand das Programm zur Entwicklung, Einführung und Durchsetzung der maschinellen Datenverarbeitung in der DDR in den Jahren 1964 bis 1970. Trotzdem dauerte es noch bis etwa 1972, ehe die Umstellung auf elektronische Datenverarbeitung bei der Genossenschaftsbank erfolgte, da zuvor die Sparkassen, staatlichen Einrichtungen und Banken die neue Technik erhielten. Die

Datenverarbeitung erfolgte in zentralen Rechenzentren über den R 300, seit den 1980er Jahren mit dem so genannten ESER-System.

Zum 1. Januar 1970 erfolgte die Verschmelzung Vereinsbank für Handwerk und Gewerbe zu Dresden mit der Spar- und Kreditbank für Handwerk und Gewerbe Dresden zur Genossenschaftsbank für Handwerk und Gewerbe Dresden. Die Rechtsform der eGmbH wurde beibehalten. Gemäß dem vom Minister für Finanzen bestätigten „Musterstatut für Gewerbebanken“ von 1970 galt die Bank nun als „sozialistische Genossenschaftsbank“. Der Eingriff des Staates in den Geschäftsbetrieb war durch einen wie beiläufig im Statut auftauchenden Satz geregelt: „In den Genossenschaftsrat delegiert der Rat der Stadt einen geeigneten Vertreter, der an den Beratungen teilnimmt.“¹⁸ Die Kontrolle der Bank und ihrer Gremien erfolgte also auf gesetzlicher Grundlage; die Staatspartei hatte über „ihre“ Genossenschaftsratsmitglieder einen vollständigen Einblick in die Geschäftstätigkeit und Personalpolitik. So war in den 1980er Jahren der Leiter der Kreisgeschäftsstelle Dresden-Stadt der Handwerkskammer als Mitglied der SED zugleich Vorsitzender des Genossenschaftsrates.

Da die Entwicklung der Bank eng mit der wirtschaftlichen Situation ihrer Stammkundschaft im privaten Handwerk und Gewerbe verbunden war, hatten die aus ideologischen Gründen durchgesetzten rigorosen Einschränkungen dieses Bereichs in der DDR große Auswirkungen auf deren Geschäftstätigkeit. Im August 1955 war das Handwerk von der ersten großen Kollektivierungskampagne betroffen; Grundlage war die „Verordnung über die Produktionsgenossenschaften des Handwerks“. Zum 12. Juni 1972 folgte die große Verstaatlichungsaktion im Handwerk, als in der DDR etwa 1.700 Produktionsgenossenschaften des Handwerks (PGH) in „Volkseigene Betriebe“ umgewandelt wurden. In Dresden waren kurz nach Einführung des Gesetzes bereits 29 von 95 PGH betroffen, das waren rund 30 Prozent.¹⁹ Im gleichen Jahr traten für privat geführte Betriebe Begrenzungen der Beschäftigtenzahl auf zehn Mitarbeiter in Kraft.

Kreditausreichungen an Privatpersonen wurden staatlicherseits nur geduldet. Sie erfolgten sehr restriktiv. Andererseits bestand auch kaum Bedarf, da Konsumgüter selten auf Kredit verkauft wurden. Wenn eine große Anschaffung gemacht werden sollte, sparte der Bürger viele Jahre lang – zumal Autos, beliebte Modelle von Schrankwänden, Küchen oder auch moderne Unterhaltungselektronik ohnehin nicht sofort zu kaufen waren. Wartezeiten waren Zeiten des Sparens. 1972 hatten Privatkredite nur noch einen Anteil von 0,48 Prozent am gesamten Kreditvolumen. Nach 1972 durften, mit wenigen Ausnahmen, überhaupt keine Privatkredite mehr

¹⁸ *Einladung Jahreshauptversammlung am 27. Mai 1970, S.5*

¹⁹ *Informationsblatt nach 1972 (Archiv Dieter Hoefler)*

ausgegeben werden. Bürger, die dies wünschten, mussten sich an die Sparkassen wenden. Das galt auch für den „Ehekredit für junge Familien“, der als einziger Konsumentenkredit intensiv beworben wurde, da er Teil der Staatspolitik zur Förderung junger Ehen war.

Eine Aufwärtsentwicklung im Kreditbereich für die Dresdner Genossenschaftsbank war also nur noch über die Kredite für Betriebe möglich. Den größten Posten nahmen hierbei die Umlaufmittelkredite ein, gefolgt von den Grundmittelkrediten. Von 1971 bis 1988 stieg die Kreditsumme an Betriebe um rund 67 Prozent. Im gleichen Zeitraum wuchsen die privaten Spareinlagen um 269 Prozent an. Gesetzlich vorgeschrieben für alle Banken in der DDR war, dass die „freien Gelder“ nur bei der Staatsbank, zu einem genau festgelegten Zinssatz, angelegt werden durften. Die Genossenschaftsbanken erhielten von der Staatsbank der DDR ein halbes Prozent weniger Zinsen als alle anderen Banken und Sparkassen vergütet. Im „Gegenzug“ kassierte der Staat bei der Gewinnbesteuerung, die sich zwischen 1972 und 1986 von 40 auf 67 Prozent erhöhte, kräftig ab. Die Obergrenze der Gewinnausschüttung (Rendite) an die Mitglieder betrug laut staatlicher Vorgabe 4 Prozent pro Jahr.²⁰ Die Vereinheitlichung des Bankensektors wurde Schritt für Schritt vorangetrieben. Die Höhe der Kreditzinsen wurde mit 5 Prozent vorgegeben; selbst im Giro- und Sparbereich kamen einheitliche Zinssätze zur Anwendung. Schließlich wurden sogar einheitliche Zinssätze für täglich verfügbare Girokonten und für Sparbücher vorgeschrieben: anfangs 3, später 3,25 Prozent.

1968 erfolgte die Zwangsfusion der Genossenschaftsbank für Handwerk und Gewerbe Dresden mit der kleinen regionalen Radeburger Bank. Auswirkungen in der Bilanz hatte dies, im Unterschied zu der 1980 vollzogenen Fusion mit der Genossenschaftskasse für Handwerk und Gewerbe der Deutschen Demokratischen Republik Freital, kaum.

Am 15. Mai 1990 erfolgte die Umbenennung in Volksbank Dresden eG. Die (DDR)-Mark-Schlussbilanz per 30. Juni 1990 betrug 541 Millionen. Die Bank hatte 1.360 Mitglieder, etwa 20.000 Kunden und 120 Mitarbeiter. Die mit Vollzug der Währungsunion am 1. Juli 1990 festgestellte Eröffnungsbilanz wurde mit 308 Millionen DM festgestellt. Nunmehr konnte sich die Bank, wie alle anderen Banken, für alle Bürger öffnen.

Am 1. Januar 2001 erfolgte die Verschmelzung der Dresdner Raiffeisenbank eG mit der Volksbank Dresden eG zur Dresdner Volksbank Raiffeisenbank eG.

²⁰ vgl. Ingrid Steger „Selbsthilfe-Selbstverantwortung-Selbstverwaltung – Die Geschichte der Volksbank Leipzig“, Herausgeber Volksbank Leipzig/Günther Wagenbrenner, Altenburg o. J., S. 68ff

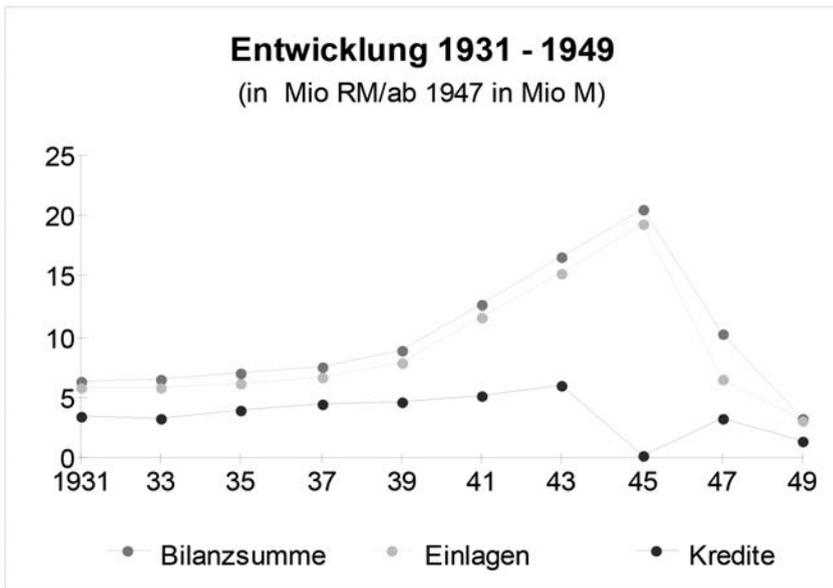


Tabelle 4: Entwicklung der Vereinsbank 1931 bis 1949

Zahlen zu den Tabellen (Tabelle 4)

Jeweils in Millionen (gerundet)

Jahr	Bilanzsumme	Einlage	Kredite
1931	6,3	5,7	4,4
1933	6,4	5,8	3,1
1935	7,0	6,2	3,8
1937	7,5	6,6	4,4
1939	8,9	7,9	4,6
1941	12,7	11,6	5,0
1943	16,5	15,2	5,9
1945	20,5	19,4	0,2
1947	10,3	6,5	3,2
1949	3,3	3,1	1,3

Währungseinheiten

bis 1947 = RM (Reichsmark)

1949 = DM (Deutsche Mark)

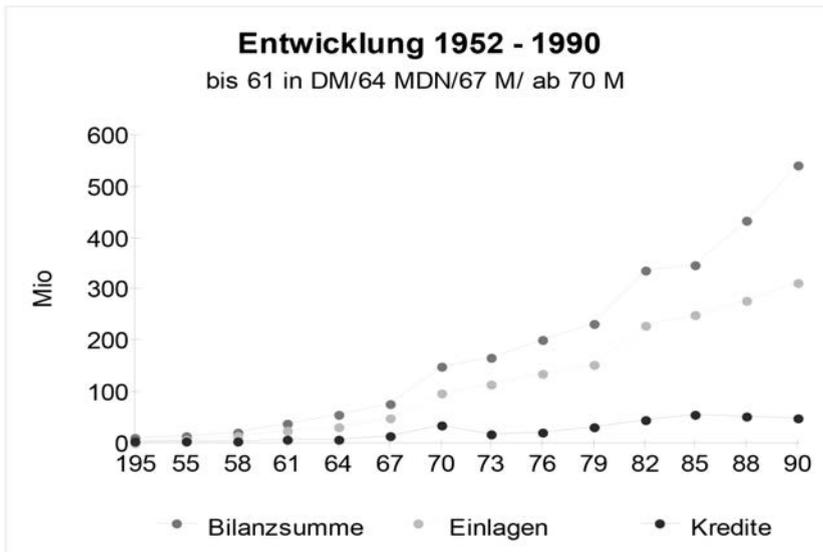


Tabelle 5: Entwicklung der Bank 1952 bis 1990

Zahlen zu den Tabellen (Tabelle 5)

Jeweils in Millionen (gerundet)

Jahr	Bilanzsumme	Einlage	Kredite
1952	10	2	3
1955	14	5	5
1958	21	13	4
1961	37	23	6
1964	55	33	7
1967	77	49	15
1970	148	99	34
1973	166	117	16
1976	200	136	20
1979	231	155	30
1982	336	229	46
1985	347	249	57
1988	433	279	51
1990	541	313	50

Währungseinheiten

1952 bis 1961 = DM (Deutsche Mark)

1964 = MDN (Mark der Deutschen Notenbank)

ab 1967 = M (Mark der DDR)

Herausforderungen genossenschaftlicher Geschichtsaufarbeitung am Beispiel der Volks- und Raiffeisenbanken¹

Die verschiedenen Finanz-, Bank-, Euro- und Wirtschaftskrisen in den vergangenen Jahren haben bei vielen Menschen zu einem Umdenken geführt. Begriffe wie “Corporate Citizenship” oder “Corporate Social Responsibility” machen die Runde. Statt reiner Gewinnausrichtung rücken traditionelle Werte wie Vertrauen, Zuverlässigkeit, Verantwortung, regionale Nähe und lokales gesellschaftliches Engagement verstärkt in den Fokus. Es verwundert daher nicht, dass die Beschäftigung mit der eigenen Tradition auch bei vielen Banken an Bedeutung gewonnen hat. Die Ressource Unternehmensgeschichte liefert im Alltagsgeschäft nicht nur juristische Sicherheit bei Fragen der Rechtsnachfolge oder der Klärung von Vertragsstreitigkeiten. Als sinnvoller Bestandteil der Kommunikationsstrategie dient sie gerade den tief in ihrer Region verwurzelten Genossenschaftsbanken auch als Beleg für eine langjährig gewachsene, vertrauensvolle und verlässliche Zusammenarbeit sowie als klares Differenzierungsmerkmal gegenüber überregionalen Wettbewerbern.

Eine Voraussetzung hierfür ist jedoch die professionelle und ausführliche Aufarbeitung der eigenen Vergangenheit. Doch dabei stoßen Genossenschaftsbanken oftmals auf eine Reihe von Schwierigkeiten und Herausforderungen: Was macht man beispielsweise, wenn das eigene Bankarchiv fehlt? Was ist bei der Nutzung externer Archive zu berücksichtigen und welche Probleme können sich dabei ergeben? Worauf ist bei der Befragung von Zeitzeugen zu achten? Und wie geht man mit Lücken in der

¹ Der im November 2009 gehaltene Vortrag stützte sich insbesondere auf die Erfahrungen aus der Erarbeitung einer Chronik für die Ostharzer Volksbank eG (nach einer Fusion im Jahr 2014 inzwischen Harzer Volksbank eG). Durch zwischenzeitliche weitere Recherche- und Chronikprojekte für andere Kreditgenossenschaften hat die hier vorliegende schriftliche Fassung des Vortrags einige Ergänzungen und Überarbeitungen erfahren.

historischen Überlieferung oder kritischen Geschichtsaspekten um? Diese und weitere Herausforderungen bei der Geschichtsarbeit sollen im Folgenden genauer beleuchtet werden.

Recherchen für sichere Grundlage

Will man die eigene Unternehmensgeschichte nachhaltig als Ressource nutzen, sollte man sich dabei auch auf wirklich verlässliche Daten stützen können. Vorzeitig angekündigte bzw. gefeierte Firmenjubiläen oder die Verwechslung von Gründervätern oder anderer relevanter Daten aus der Firmenhistorie sind im besten Fall nur kurzzeitig peinlich. Im schlechten Fall erhärten sie den Eindruck mangelnder Kompetenz („wer sich schon in seinen eigenen Belangen nicht auskennt...“) oder sie erwecken den Verdacht der gewollten Vertuschung und Manipulation der Öffentlichkeit – etwa wenn kritische Unternehmensaspekte infolge mangelnden Wissens oder fehlenden Verständnisses verharmlost oder gar nicht thematisiert werden. Zudem sind solche Irrtümer oft mit unnötigen Kosten verbunden, beispielsweise für den erneuten Druck von Unternehmensbroschüren.

Daher ist im Vorfeld eine sorgfältige und nach objektiven wissenschaftlichen Maßstäben erfolgte Aufarbeitung der eigenen Vergangenheit unerlässlich. Hierbei sollte man sich nicht nur auf die Geschichte des eigenen Stammhauses konzentrieren. Es empfiehlt sich, auch die wichtigsten Eckpunkte zur Entwicklung fusionierter Genossenschaftsbanken sowie zu den Ursprüngen der größeren Geschäftsstellen nachweisbar zu dokumentieren. Zudem ist es zur besseren Einordnung in einen übergeordneten Kontext ratsam, zumindest die groben Linien der Genossenschaftsgeschichte sowie auch der Regionalgeschichte zu kennen.

Den Grundstein für eine erfolgreiche Geschichtsarbeit bildet ein solides Informationsgerüst aus „harten Fakten“. Hierzu zählen insbesondere Gründungs- und Fusionsdaten, Eckpunkte zur Historie einzelner Geschäftsstellen und wichtiger Produkte oder Dienstleistungen sowie Informationen zur Entwicklung ausgewählter Bilanzkennzahlen (Bilanzsumme, Gewinn, Mitarbeiter, Kunden). Darüber hinaus ist es in einem zweiten Schritt empfehlenswert, noch weitergehende Informationen zu recherchieren. Zu diesen „weichen Fakten“ gehören detailliertere Angaben zu einzelnen Ereignissen: Wie war der genaue Ablauf einer Fusion? Wie sah der Arbeitsalltag in den 1980er oder auch in den 2000er Jahren aus? Wie wurde der Einsatz des ersten Geldautomaten von den Kunden aufgenommen? Wie gestaltete sich die Nutzung einer fahrbaren Zweigstelle? Was geschah in der Bank zu besonderen historischen Anlässen wie der Weltwirtschaftskrise, dem Zweiten Weltkrieg oder dem Mauerfall? Welche In-

formationen gibt es zu den Gründungsvätern bzw. zu weiteren wichtigen Personen? Was ist über eventuelle Traditionsvorgänger (indirekte Vorläufer) in der Region bekannt?

Wenn die harten Gründungs- und Fusionsangaben sozusagen das „Skelett der Bankgeschichte“ bilden (Stammbaum), so sind die weichen Angaben das „Fleisch am Knochen“ – also die Anekdoten und Geschichten in der Geschichte, die beispielsweise eine Chronik erst interessant zu lesen machen.

Identifizierung möglicher Quellen

Die für eine Aufarbeitung der eigenen Bankgeschichte notwendigen historischen Überlieferungen lassen sich in interne und externe Quellen unterteilen. Zu den internen Quellen zählt in erster Linie das klassische Firmenarchiv. Im besten Fall sind die dort lagernden Archivalien inhaltlich erfasst und ein dafür zuständiger Mitarbeiter kann weitere Auskünfte dazu geben. Zudem existieren innerhalb des Unternehmens klare Regelungen, welche Abteilung welche Materialien in welchen Zeitabschnitten an das Archiv abzugeben hat.

Überlieferungen zur Firmenhistorie finden sich erfahrungsgemäß oftmals aber auch an anderen Stellen im Unternehmen. So unterhält so mancher langgedienter Vorstand ein kleines Privatarchiv, in der Innenrevision verfügt man teilweise über Informationen zur Rechtsnachfolge für verschiedene Vorgängerinstitute oder verschmolzene Banken und in der Abteilung Kommunikation/Marketing wurden Pressemeldungen, Presseauschnitte, eigene Veröffentlichungen und Werbematerialien gesammelt. Darüber hinaus können auch Zeitzeugen aus der Bank zu den internen Quellen gezählt werden.

Leider kann längst nicht jede Genossenschaftsbank auf ein (umfangliches) eigenes Unternehmensarchiv zurückgreifen. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Sie reichen von Zerstörungen durch Krieg, Brände oder Wasserschäden über Entsorgungsmaßnahmen nach Wechseln in der Führungsetage oder im Zuge von Kosteneinsparmaßnahmen bis hin zu unbedachten „Aufräumaktionen“ infolge von Fusionen, Umzügen oder Filialumbauten. Unter der Bezeichnung „Bankarchiv“ ist dann, sofern überhaupt, meist nur eine eher zufällig erfolgte und nicht näher erschlossene Anhäufung verschiedener historischer Dokumente und anderer Materialien zu verstehen, die teilweise sogar noch in einem Keller oder einem unbeachteten Nebengebäude auf ihre Wiederentdeckung warten.

In der Folge sind viele Volks- und Raiffeisenbanken bei der Aufarbeitung ihrer Geschichte in großem Maße auf externe Archive angewiesen. Doch

auch hier lauern Tücken: Denn im Gegensatz beispielsweise zu öffentlich-rechtlichen Sparkassen unterliegen private Genossenschaften kaum Vorgaben hinsichtlich dauerhafter Archivierungsablieferungen. Demzufolge finden sich in den Stadt- oder Kreisarchiven meist auch keine zusammenhängenden, umfangreichen Überlieferungen. Stattdessen müssen historische Informationen hier vielfach mühsam aus Gewerbe- und Steuerakten, Unterlagen des Bauarchivs, Artikeln und Anzeigen in historischen Regionalzeitungen oder aus alten Adressbüchern zusammengesucht werden.

Als mögliche externe Anlaufstellen zur Recherche der eigenen Genossenschaftsgeschichte kommen unter anderen folgende Einrichtungen in Frage: Stadt- und Kreisarchive (z.B. alte Adress- und Telefonbücher, historische Zeitungen, Akten der kommunalen Wirtschaftsverwaltung);

Bauarchive (Grundstücksakten über frühere und aktuelle Firmensitze);

Amtsgerichte (Genossenschaftsregister);

Wirtschafts-, Staats- und Landesarchive (Akten übergeordneter Wirtschafts- und Finanzbehörden, historische Tageszeitungen und Adressbücher aus der Region, eventuell auch historische Genossenschaftsregister);

Archive/Bibliotheken der Genossenschaftsverbände;

(regionale) Museen und Gedenkstätten, Informationszentren, Heimatvereine sowie Bibliotheken (auch für Sekundärquellen zur Regionalgeschichte);

Privatarchive von ehemaligen Mitarbeitern oder Ortschronisten.

Insbesondere für Volks- und Raiffeisenbanken in den neuen Bundesländern kann auch das Bundesarchiv in Berlin mit seinen umfangreichen Überlieferungen zur DDR-Geschichte interessant sein. In Frage kommen hier vor allem die Bestände des Verbandes der Genossenschaftsbanken für Handwerk und Gewerbe der DDR sowie der Vereinigung der gegenseitigen Bauernhilfe.

Allgemein sind externe Archive eine wertvolle Ergänzung, selbst wenn eine Genossenschaftsbank über ein eigenes Firmenarchiv verfügt. Die Quellen in externen Archiven vermitteln oftmals wichtige Erkenntnisse über den historischen Kontext, in dem frühere Unternehmensentscheidungen getroffen wurden (Stichwort: Außensicht!).

Herausforderungen bei der (Archiv-)Recherche

Die Schwierigkeiten bei der Suche nach historischen Zahlen und Fakten beginnen oft schon im eigenen Haus, speziell bei den eigenen Überlieferungen. Wie bereits angesprochen, fehlen in so mancher Bank klare Strukturen, welche Abteilung für die Archivierung welcher Informatio-

nen zuständig ist. Unter solchen Umständen braucht es nicht zu verwundern, wenn frühere Zusammenstellungen historischer Materialien über die Jahre in hinterste Kellerräume oder die Abstellecke einer kleinen Zweigstelle abgeschoben und dann vergessen wurden. Bei Genossenschaftsbanken, die in den zurückliegenden Jahren einige Fusionen vollzogen haben, ist man eventuell auch gezwungen, Inhalte für das Bankarchiv noch verstreut in verschiedenen Teilen des Geschäftsgebietes zusammensuchen zu müssen. Hier ist man auf das Erinnerungsvermögen und die Mithilfe der Mitarbeiter angewiesen. Interessieren sich diese jedoch nicht für Geschichte bzw. erkennen keinen Sinn in der Aufarbeitung der eigenen Firmenhistorie, so beantworten sie Anfragen zu alten Unterlagen oder nach Informationen zur früheren Entwicklung womöglich nur oberflächlich oder reagieren darauf mit einer vorschnellen Absage. Erfahrungsgemäß empfiehlt es sich daher, nicht nur mit unverbindlichen Rundmails, sondern mit persönlichen und möglichst gezielten Anfragen bei den Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen nach historisch interessanten Materialien zu suchen.

Zudem ergibt sich gelegentlich eine weitere Herausforderung in Form von Ressentiments ehemaliger Mitarbeiter, welche die Bank beispielsweise im Zuge einer Fusion gegen ihren Willen verlassen mussten. Das ist umso schwerwiegender, wenn diese Personen während ihrer langjährigen Arbeit ein Privatarchiv aufgebaut haben oder später als interessante Zeitzeugen in Frage kommen. Trotz großer Sensibilität lässt sich diese Problematik leider nicht immer lösen. Gelegentlich sitzt der Unmut auch noch bei den Erben so tief, dass sie jede Einsichtnahme in die Unterlagen ihrer Vorfahren blockieren.

Doch auch bei der Recherche in externen Archiven kann eine ganze Reihe von Hindernissen auftreten. So müssen etwa gerade die meisten Stadt- und Regionalarchive in der Regel mit wenigen Arbeitskräften auskommen; oftmals ist es nur ein Mitarbeiter. Das kann zu erheblichen Verzögerungen bei Archivanfragen und Akteneinsicht führen, wenn diese Person gerade stark in ein anderes dringendes Projekt eingebunden ist (wie die Gestaltung einer Ausstellung zur Stadtgeschichte), sich im Urlaub befindet oder gar längerfristig wegen Krankheit ausfällt. Vertretungen werden bei der oftmals angespannten Personalsituation in den Kommunen selten benannt, und wenn, fehlt ihnen meist der hilfreiche Überblick über die Archivbestände.

Ebenso können Personalausfälle in größeren Archiven ärgerlich sein – vor allem wenn es den Mitarbeiter für den jeweils interessierenden Fachbereich betrifft. Aber auch andere Schwierigkeiten sind möglich. So können unter anderem bestimmte Bestände vorübergehend oder gar nicht zugäng-

lich sein, etwa wegen ihres generell schlechten Erhaltungszustandes und die dadurch notwendigen Restaurierungsmaßnahmen oder weil die Dokumente gerade verfilmt werden. Und auch das archivseitige Anfertigen von Kopien oder anderen Reproduktionen nimmt vor allem in überregionalen Archiven meist einige Zeit in Anspruch. Im Regelfall ist hier mit einer Bearbeitungsfrist von drei bis sechs Wochen zu rechnen.

Insgesamt können solche Schwierigkeiten während der Recherchen zu erheblichen Zeitverzögerungen führen. Daher ist es ratsam, bei der Zeitplanung vorab eine entsprechende Reserve zu berücksichtigen und von Beginn an ein effektives Zeitmanagement zu betreiben. Ein ausreichender zeitlicher Puffer ist bei Archivrecherchen auch noch aus einem anderen Grund sehr sinnvoll: Denn selbst wenn man durch Vorausfragen bzw. die Nutzung der (Online-)Findmittel eines Archivs schon weiß, wie viele Archivalien (Akten, Dokumentenbündel) für die tatsächliche Recherche in Frage kommen – über den Umfang der Akteneinheiten lassen sich in diesem Stadium in der Regel noch keine Aussagen machen. Manche Akten bestehen nur aus wenigen Blättern, andere umfassen unter einer Signatur schon mal den Inhalt mehrerer dicker Aktenordner. Und im Unterschied zu Büchern – in denen sich Informationen über das Inhaltsverzeichnis oder einen Stichwortindex relativ einfach finden lassen – müssen gerade in historischen Akten die gesuchten Informationen oftmals aus einem mehrere Zentimeter dicken Papierstapel herausgesucht werden. Selten finden sie sich auf den ersten oder zweiten Blick in eine Quelle – und selbst bei genauer Durchsicht einer ganzen Akte oder eines Zeitungsbandes erhält man nicht immer die erhofften Informationen. Hier sind Geduld und Frustrationstoleranz gefragt.

Eine weitere Schwierigkeit bei der Recherche in alten Akten und Dokumenten stellen vielfach die handschriftlich verfassten Dokumente dar. Infolge der früher üblichen Schriftarten sind sie heute für viele Menschen nur noch schwer zu lesen. Bei einer undeutlichen bzw. flüchtigen Schreibweise haben selbst geübte Archivmitarbeiter ihre Probleme.

Quellenkritik

Bei allen Recherchen sollte immer eine grundlegende kritische Distanz gegenüber den verschiedenen Quellen gewahrt werden. Dazu gehören einige beständig wiederkehrende Fragen wie: Wer ist der Urheber einer Information und zu welchem Zweck und in welchem Zusammenhang ist sie entstanden? Klingt die Behauptungen in einer Quelle plausibel? Passen sie zu den bisherigen Erkenntnissen? Lassen sich Fakten durch zwei voneinander unabhängige Quellen bestätigen?

Gerade Archivquellen verfügen hier über ein besonderes Maß an Glaubwürdigkeit: Sie wurden zu ihrer Zeit aus einem bestimmten Grund angelegt („Primärzweck“), wie beispielsweise die Protokollierung einer Vorstandssitzung oder für die Begründung einer Behördenentscheidung. Ihr Zweck lag in der Regel nicht darin begründet, Historikern nachfolgender Generationen Argumente und Bausteine für die Aufarbeitung einer Firmengeschichte zu liefern. Genau das macht entsprechende Überlieferungen als Quellen so interessant.

Unbefriedigend ist es hingegen, sich nur auf einzelne Sekundärquellen oder die Erzählungen langjähriger/ehemaliger Mitarbeiter verlassen zu müssen. Auch Daten aus Chroniken von früheren Jubiläen sollten nicht unkritisch übernommen werden. Hier ist immer zu hinterfragen, auf welcher Quellenbasis solche Werke erstellt wurden und ob sich die darin gemachten Aussagen mit Hilfe von (Original-)Quellen bestätigen bzw. überprüfen lassen.

Zeitzeugen

Eine oftmals ebenfalls interessante Informationsquelle sind mündliche Überlieferungen von älteren bzw. früheren Mitarbeitern. Allerdings sind sich viele von ihnen gar nicht so wirklich der Bedeutung bewusst, die ihre Erinnerungen bei der Aufarbeitung der Unternehmensgeschichte haben können. In der Praxis hat es sich daher bewährt, den Zeitzeugen einige Tage vor dem Interviewtermin einige grobe Fragestellungen zukommen zu lassen. So können sie für sich schon mal ihre Erinnerungen auffrischen und fühlen sich bei der Befragung nicht durch einen überfallartigen Eindruck unter Druck gesetzt.

Informativ kann es auch sein, mehrere Zeitzeugen zu Gruppeninterviews zusammen zu bringen. Durch die gegenseitige „Erinnerungshilfe“ entsteht hierbei oft eine ganz eigene Dynamik. Im Interview selbst können die vorab bereit gestellten Fragenkomplexe – aber auch passende Fotos und Dokumente – als Einstiegshilfe oder auch Erinnerungsanreiz dienen.

Zieht man Zeitzeugeninterviews für die Aufarbeitung der eigenen Geschichte heran, sollte man sich immer auch der Gefahr der subjektiven Erinnerung bewusst sein. So tendieren viele Zeitzeugen dazu, ihre frühere Tätigkeit in einer für sie eher vorteilhaften Sichtweise zu schildern. Zudem können ihre Aussagen auch unbeabsichtigt durch ein mangelhaftes Erinnerungsvermögen verfälscht sein.

Komplexität der Recherchen

Eine besondere Herausforderung bei der Geschichtsaufarbeitung ist für die Volks- und Raiffeisenbanken die Vielzahl der möglichen Rechercheansätze. Gab es zu Beginn der 1930er Jahre noch mehr als 22.000 städtische und ländliche Kreditgenossenschaften, so reduzierte sich ihre Zahl im Zuge eines langen Konzentrationsprozesses bis auf aktuell gut 1.000 Institute. Infolge dessen hat heute fast jede Volks- und Raiffeisenbank eine Reihe von Fusionen hinter sich.

Wie weit verzweigt die Stammbäume der einzelnen Institute sein können, zeigt das Beispiel Osthärzer Volksbank: Während der Recherchen für eine Bankenchronik wurden Belege für 53 vormalig im Geschäftsgebiet der Bank bestehende Kreditgenossenschaften gefunden. Davon konnten 43 dank erhaltener Unterlagen als klare Wurzel und fünf als sehr wahrscheinliche (aber nicht zweifelsfrei belegbare) Wurzel der Osthärzer Volksbank identifiziert werden. Drei Kreditgenossenschaften haben sich zwischenzeitlich wieder aufgelöst, bei zwei weiteren fanden sich in den Archiven keine Informationen zu ihrem späteren Verbleib.

Wenn Genossenschaftsbanken mit einem derart verzweigten Stammbaum ihre Geschichte aufarbeiten wollen, führt das auf der einen Seite meist zu einem deutlich höheren Recherche- und Zeitaufwand: Je mehr Fusionen und Übernahmen, desto mehr Entwicklungslinien gilt es bei den Archivrecherchen zurückzuverfolgen und desto mehr Anlaufstellen sind dabei zu berücksichtigen. Parallel steigt der allgemeine Aufwand für die Einarbeitung in die regionalgeschichtliche Entwicklung, um die firmenspezifischen Ereignisse besser in einen entsprechenden Kontext setzen zu können. Zudem stellen die zahlreichen historischen Wurzeln höhere Anforderungen an die verständliche Ergebnisdarstellung.

Auf der anderen Seite – und das ist das Positive an mehreren Geschichtssträngen – bietet sich so aber auch die Chance auf größere Materialmengen. Das kann wiederum die Gesamtdarstellung der Bankgeschichte erleichtern. Denn oftmals klaffen dabei hier und da auch nach ausführlicher Recherche noch Lücken. In solchen Fällen ist es beispielsweise möglich, einzelne historische Ereignisse in einer Chronik nur allgemein zu schildern und jeweils beispielhaft mit den konkreten Ereignissen bei ein oder zwei wechselnden Vorgängerbanken zu verdeutlichen. Hierbei empfiehlt es sich, auf Ausgewogenheit zu achten und neben dem „Stammhaus“ auch mal Vorgänger aus anderen Orten bzw. mal ländliche, mal städtisch-gewerbliche Vorgänger zu berücksichtigen.

Fehlende Überlieferungen

Trotz ausführlicher und gründlicher Recherche dürfte es in fast jeder längeren Firmengeschichte auch mehr oder weniger „weiße Flecken“ geben. Für diese lässt sich die Historie nicht oder nur sehr rudimentär aus den Überlieferungen nachvollziehen. Manchmal betrifft das einen längeren historischen Abschnitt, manchmal auch nur ein einzelnes Ereignis. In der Praxis hat sich gezeigt, dass diese Problematik insbesondere für die Zeit des Nationalsozialismus auftritt. Hier wurden häufig zahlreiche Unterlagen während der Kriegswirren zerstört bzw. nach 1945 bewusst vernichtet oder sie sind seither im Privatbesitz verschollen.

Solche Geschichtslücken lassen sich aufgrund der bereits erwähnten Probleme bei der archivischen Überlieferung kaum vermeiden und sollten akzeptiert werden. Es empfiehlt sich jedoch, diese Lücken bei einer historischen Darstellung offen zu kommunizieren. So kann beispielsweise in einer Chronik ein kurzer Absatz zu den nicht vorhandenen Quellen für einen Zeitabschnitt dem schnellen Verdacht der Leser vorbeugen, die Bank habe hier bewusst etwas verschweigen wollen.

Sind zu einzelnen Aspekten der eigenen Firmengeschichte mal keine aussagekräftigen Informationen vorhanden, hilft eventuell der Rückgriff auf die übergeordnete Entwicklung der deutschen Genossenschaftsbanken oder auch auf die Regionalgeschichte als „Überbrücker“ für einzelne Zeitabschnitte. Verbunden mit dem ehrlichen Hinweis auf die fehlenden eigenen Überlieferungen lässt sich so in einer Chronik zumindest eine durchgängige Darstellung erreichen.

Umgang mit kritischen Geschichtsaspekten

Nicht immer sind fehlende Überlieferungen ein Problem – auch der Umgang mit „schwarzen Flecken“ auf der eigentlich gewünschten „reinen Weste“ kann eine Herausforderung bei der historischen Kommunikation sein. Das betrifft in Deutschland insbesondere die Zeit des Nationalsozialismus. Hier stellen sich beispielsweise Fragen nach Gleichschaltung und NS-Mitgliedschaft der Vorstände und Aufsichtsräte, aber auch nach ihrer Rolle bei der ‚Arisierung‘ jüdischen Vermögens sowie der Diskriminierung jüdischer Mitarbeiter und Kunden. Weitere kritische Aspekte innerhalb einer Bankgeschichte können aber auch Misserfolge, Beinahe-Insolvenzen oder kriminelle Aktivitäten wie Korruptionsfälle und Veruntreuungen sein.

Verschweigen, vertuschen oder schönfärben kann in solchen Fällen nicht die Lösung sein. Je länger ein solcher Versuch dauert, umso größer wird

der Imageschaden sein. Und vor solcher unliebsamen PR bieten heute selbst öffentlich nicht zugängliche Bankarchive keinen wirksamen Schutz. Stattdessen ist es ratsam, solche „schwarzen Flecken“ offen und auch selbstbewusst zu kommunizieren, eigene Fehler anzuerkennen, Verantwortung zu übernehmen – und das nicht erst nachdem ein Journalist seinen Artikel über mögliche NS-Verstrickungen oder Veruntreuungen eines früheren Vorstandes veröffentlicht hat. So kann es gelingen, die Deutungshoheit über die eigene Geschichte zu behalten und sie nicht anderen überlassen zu müssen (präventive Krisenkommunikation).

Weitere Hinweise

Ganz allgemein empfiehlt es sich, die Aufarbeitung der eigenen Bankgeschichte als ein fortlaufendes Projekt zu betrachten, das nicht nur alle paar Jahrzehnte für ein größeres Jubiläum in den Fokus rücken sollte. Dazu zählt im besten Fall ein kontinuierlicher Archivaufbau. Sollte noch kein eigenes Bankarchiv bestehen, ist spätestens in diesem Zusammenhang die Einrichtung eines solchen zur Bündelung der internen Überlieferungen angeraten. Ganz im genossenschaftlichen Sinn lässt sich ein Firmenarchiv auch in Zusammenarbeit mit anderen Genossenschaftsbanken bzw. Unternehmen in der Region aufbauen. Ein gutes Beispiel für eine solche Initiative ist das GenoArchiv Hanstedt, das von mehreren Volksbanken in der Lüneburger Heide getragen wird.

Bei der Recherche hat es sich zudem als nützlich erwiesen, alle gewonnenen Fakten zur Bankgeschichte mit einer ausführlichen Quellenangabe sowie etwaigen ergänzenden Informationen zu versehen. Das ist im ersten Moment zwar aufwändiger, ermöglicht es aber, auch noch Jahre später die Qualität einer Information und den Kontext ihrer Entstehung beurteilen zu können. Zudem sollte man bereits während der Grundlagen-Recherchen die Augen nach nützlichem Bildmaterial (bzw. auch Objekten für eine etwaige Ausstellung) offen halten. Das können alte Fotos und Postkarten, aussagekräftige Dokumente und Zeitungsausschnitte, alte Werbematerialien oder frühere Utensilien aus dem Bankalltag sein. Schließlich profitieren fast alle Maßnahmen der Historischen Kommunikation von der Kraft interessanter und aussagekräftiger Bilder.

Zugegeben, die Aufarbeitung der eigenen Unternehmensgeschichte erfordert oftmals einen hohen zeitlichen (und auch finanziellen) Aufwand. Doch die Zeit und Mittel hierfür sind gut investiert: Eine einmal gründlich recherchierte und dokumentierte Historie bildet über viele Jahre hinweg die Basis für eine sichere und verlässliche Unternehmenskommunikation.

Die österreichischen Genossenschaften in der Weltwirtschaftskrise 1929 – Ein Blick zurück¹

Die finanzpolitischen und wirtschaftlichen Probleme der Jahre 2008 und 2009 – ausgelöst durch die Immobilienkrise in den USA – zeigen deutliche Parallelen zu der Krisen- und Umbruchsituation der späten 1920er Jahre auf. Im Zusammenhang mit den heutigen wirtschaftlichen Krisenerscheinungen des weltweiten Finanzsystems stellt sich die Frage, wie Genossenschaften der unterschiedlichen Sparten die wirtschaftliche Krise der Zwischenkriegszeit gemeistert haben bzw. ob sie auch in der aktuellen Krise eine Rolle spielen könnten.

Wie reagierte das genossenschaftliche Geschäftsmodell in der Weltwirtschaftskrise? War es weniger anfällig für nationale und internationale Wirtschafts- und Finanzkrisen und wenn ja, lässt sich dies auch historisch belegen? In der Weltwirtschaftskrise Ende der 1920er und Anfang der 1930er Jahre kämpften die österreichischen Kreditinstitute aufgrund des Verlusts von Geschäftsbeziehungen zu Kunden in den ehemaligen Kronländern mit erheblichen Schwierigkeiten. Dies führte dazu, dass einzelne Kreditinstitute insolvent wurden. 1931 konnte selbst das größte österreichische Kreditinstitut, die Creditanstalt, nur durch Staatshilfe vor dem Zusammenbruch gerettet werden.²

Mit diesem Artikel werden auch die Entwicklungen der Konsumgenossenschaften, der Wohnbaugenossenschaften sowie der gewerblichen und ländlichen Genossenschaften während der Weltwirtschaftskrise dargestellt.

¹ Aktualisierter Beitrag; die Grundlage dafür bildete der bereits im Jahr 2009 veröffentlichte Beitrag: Brazda, Johann; Blisse, Holger, Jagschitz, Florian: Ein Blick zurück – Die Genossenschaften in der Weltwirtschaftskrise 1929. In: *Die gewerbliche Genossenschaft*, 137. Jg., Heft 3, S. 24–30.

² Vgl. Stiefel, D. (1989): *Finanzdiplomatie und Weltwirtschaftskrise – Die Krise der Credit-Anstalt für Handel und Gewerbe 1931*. Schriftenreihe des Instituts für bankhistorische Forschung, Bd. 12. Frankfurt am Main.

1. Die Weltwirtschaftskrise

1.1 Ursachen

Konzentriert man sich auf die Zeit um 1929, so waren laut John Kenneth Galbraith - „Der große Crash 1929“ - für die Weltwirtschaftskrise vor allem folgende fünf Bereiche ursächlich:³

Ungleiche Einkommensverteilung: Ein kleiner Teil der Haushalte verfügte über einen großen Anteil am Volkseinkommen. Diese Gelder wurden jedoch nicht konsumiert, sondern flossen in spekulative Anlagen, um Wertsteigerungen zu erzielen.

Struktur der Kapitalgesellschaften: Holdinggesellschaften und Investment-Trusts, die in bestehende Aktiengesellschaften investierten, waren an der Börse notiert. Aufgrund der von Fantasie und Gier getragenen Nachfrage der Anleger, wurden viele Aktien zu deutlich überbewerteten Kursen notiert.

Struktur des Bankensystems: Viele Banken kamen durch die große Anzahl der Zahlungsausfälle der Kreditnehmer unter Druck. Es kam zu zahlreichen Bankenzusammenbrüchen, zu einem Vertrauensverlust und zu Einlagehebungen bei den Banken.

Außenhandelsbilanz: Ein weiterer Grund für die wirtschaftliche Instabilität waren die erheblichen Ungleichgewichte der Handelsbilanzen im weltweiten Vergleich. So wiesen z. B. die USA einen hohen Überschuss aus.

Fehlgeleitete Wirtschaftspolitik und falsche wirtschaftspolitische Ratschläge der Ökonomen: Nach 1929 verringerte die Politik die staatliche Nachfrage, um auf diese Weise den öffentlichen Haushalt auszugleichen.

Viele dieser Ursachen kann man auch heute wieder erkennen, wenn auch in veränderter Form und Gewichtung. Die heutige Situation zeigt eine Verlagerung von der Realwirtschaft zur Finanzwirtschaft. Realwirtschaftsferne, komplexe Finanzderivate sind eine der Ursachen für die Anfälligkeit des globalen Finanzsystems. Die Rolle der USA ist heute insofern problematisch, als die künstliche Abwertung des Dollars negative Folgen für exportorientierte Länder – durch die Reduktion der Exporte – Europas und Asiens hat. Heute sieht man außerdem Gefahren in der enormen Liquidität, die den Märkten ohne merkbare realwirtschaftliche Wirkung zur Verfügung gestellt wird.

³ Vgl. Otte, M. (2009): Einleitung. In: Galbraith, J. K.: *Der große Crash 1929 – Ursachen, Verlauf, Folgen*. Nachdruck der 4. Aufl., München, S. 13 – 18.

1.2 Das wirtschaftliche Umfeld in Österreich in der Zwischenkriegszeit

Besonders ungünstig hatten sich Ende der 1920er Jahre die Bauwirtschaft, die exportorientierte Industrie und speziell die Investitionsgüterindustrie entwickelt, insbesondere die Metallindustrie. Nur die Landwirtschaft, der Dienstleistungssektor und die Elektrizitätswirtschaft wirkten stabilisierend auf die Wirtschaft. Der im Jahre 1930 einsetzende Schrumpfungsprozess der Wirtschaft führte dazu, dass das Bruttonationalprodukt in diesem Jahr um 2,8% sank (1931: - 8%, 1932: - 10,3%, 1933: - 3,3%), erst 1934 kam die negative Wirtschaftsentwicklung zum Stillstand (+ 0,8%).⁴ Diese Entwicklung wirkte sich auch unmittelbar und in dramatischem Ausmaß auf die Situation der Beschäftigten aus. Ende des Jahres 1934 erreichte die Arbeitslosigkeit mit 38,5 % der unselbstständig Erwerbstätigen einen Höhepunkt. Besonders stark betroffen waren die alten monostrukturellen Industrieregionen in Niederösterreich – vor allem die Orte Marienthal⁵, Hirtenberg, Ternitz, Enzesfeld, Neunkirchen und Wiener Neustadt.⁶

2. Zur Situation der Genossenschaften

In der Zeit der Weltwirtschaftskrise waren die bestehenden genossenschaftlichen (Verbund-) Strukturen in Österreich noch sehr jung. In den 1920er Jahren wurden die Zentralinstitute der beiden österreichischen genossenschaftlichen Bankengruppen gegründet: 1922 die „Österreichische Zentralgenossenschaftskasse“, die spätere „Österreichische Volksbanken-AG“ (ÖVAG), und 1927 die „Girozentrale der österreichischen Genossenschaften AG“, die spätere „Raiffeisen Zentralbank Österreich AG“ (RZB). Nun stellt sich die Frage, wie sich damals die Krise auf die genossenschaftliche Kreditwirtschaft, aber auch auf die versorgungsnahe genossenschaftliche Wirtschaft ausgewirkt hat. Wie haben sich speziell die Konsumgenossenschaften, die gewerblichen Genossenschaften, insbesondere die Volksbanken, und die Raiffeisengenossenschaften aber auch die Wohnbaugenossenschaften bewährt? Im Folgenden soll deren Entwicklung in diesem Zeitraum näher beleuchtet werden.

⁴ Vgl. Sandgruber, R. (1995): *Ökonomie und Politik – Österreichische Wirtschaftsgeschichte vom Mittelalter bis zur Gegenwart. Österreichische Geschichte, hrsg. von Wolfram, H., Wien, S. 382f.*

⁵ Vgl. Müller, R. (2008): *Marienthal – Das Dorf – Die Arbeitslosen – Die Studie. Innsbruck, Wien, Bozen.*

⁶ Vgl. Sandgruber (1995): wie Fn. 4, S. 384f.

2.1 Konsumgenossenschaften

In den 1920er Jahren verringerte sich die Zahl der Neugründungen von Konsumgenossenschaften und es kam zu einem verstärkten Konzentrationsprozess. In Wien entstand mit der Übernahme der Konsumvereine Fünfhaus, Donaustadt und Vorwärts durch den „Ersten Niederösterreichischen Arbeiter-Konsumverein“ die „Konsumgenossenschaft Wien und Umgebung“ (KGW). Zu diesem Zeitpunkt hatte die KGW über 100.000 Mitglieder und war damit die größte Konsumgenossenschaft der Welt.⁷ Durch die Verschmelzung der Eisenbahner-Lebensmittelmagazine mit den örtlichen Konsumgenossenschaften kam es zu einer allgemeinen Stärkung der Konsumgenossenschaften. Dieser Konzentrationsprozess erwies sich während der folgenden Weltwirtschaftskrise als ein Vorteil bei der Überwindung der ökonomischen Probleme.

Als in Wien im August 1930 der Internationale Genossenschaftskongress stattfand, hatte die österreichische Konsumgenossenschaftsbewegung ihren vorläufigen Höhepunkt erreicht, sie genoss ein hohes Ansehen im In- und Ausland.⁸ Die Vernetzung zwischen Konsumgenossenschaften, der sozialdemokratischen Partei (SDAP) und den Gewerkschaften war zu diesem Zeitpunkt besonders eng. Dadurch kam es zu Synergie-Effekten, die sich vor allem auf die Entwicklung der Konsumgenossenschaften vorteilhaft auswirkten. Die Zahl der Mitglieder der Konsumgenossenschaften des „Zentralverbandes österreichischer Konsumvereine“ blieb in den 1930er Jahren, trotz einer Abnahme der Zahl der verbandsangehörigen Konsumgenossenschaften, stabil und rangierten im Bereich von 260.000.⁹ Durch die Belieferung von Nicht-Mitgliedern versuchten die Konsumgenossenschaften in der Weltwirtschaftskrise Gewinne zu erzielen, die unter anderem der Partei und den Gewerkschaften zugutekommen sollten.¹⁰ Die Spannungen zwischen dem privaten Handel, den bürgerlichen Konsumgenossenschaften und den der SDAP nahestehenden Konsumgenossenschaften nahmen Anfang der 1930er Jahre immer weiter zu. Als 1930 der „Allgemeine Verband der auf Selbsthilfe beruhenden deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften in Österreich“, der auch mehrere bürgerliche Konsumvereine zu seinen Mitgliedern zählte, mit dem „Centralverband der gewerblichen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“ fusionierte und der „Österreichische Genossenschaftsverband“ entstand, stellten die bürgerlichen Konsumvereine - aufgrund ihrer Kon-

7 Vgl. Vukovich, A. (1951): *Festschrift zum 50-jährigen Bestand des Konsumverbandes 1901-1951*. Wien, S. 13.

8 Vgl. Seibert, F. (1978): *Die Konsumgenossenschaften in Österreich*. Wien, S. 106.

9 Vgl. Rauter, A. E. (1976): *Verbraucherpolitik und Wirtschaftsentwicklung*. Wien, S. 224.

10 Vgl. Seibert (1978): *wie Fn. 8*, S. 106.

kurrenz zu den Konsumgenossenschaften - einen Fremdkörper im neugegründeten Genossenschaftsverband dar. Die von der wirtschaftlichen Krise stärker betroffenen bürgerlichen Konsumvereine wurden 1932 aus dem „Österreichischen Genossenschaftsverband“ ausgeschlossen. Die bürgerlichen Konsumvereine gründeten gemeinsam mit den Vorarlberger Konsumgenossenschaften unter Führung des „Ersten Wiener Konsumvereins“ im Jahr 1933 den „Schutzverband Österreichischer Konsumentenvereinigungen“.¹¹ Als 1935 der „Erste Wiener Konsumverein“ zusammenbrach, kam es zum Beitritt des „Schutzverbandes Österreichischer Konsumentenvereinigungen“ zum Konsumverband, mit dem die bürgerlichen Konsumvereine bereits vorher eng kooperiert hatten.

Die Konsumgenossenschaften litten in den 1930er Jahren ebenfalls unter der vorherrschenden Krise, konnten sich jedoch ökonomisch behaupten. Gefahr von politischer und administrativer Seite für Konsumgenossenschaften drohte ab März 1933 durch die autoritäre Staatsführung Dollfuß’.

Die Probleme für die Konsumgenossenschaften begannen mit ihrer Unterstellung unter die Gewerbeordnung. Dadurch waren sie gezwungen, um Gewerbescheine und Befähigungsnachweise für ihre Filialleiter anzuschauen. Durch die Gewerberechtsnovelle 1933 und das Untersagungsgesetz, welche die Zustimmung der von der Konkurrenz dominierten Handelskammer für neue Konsumgenossenschafts-Filialen festlegten, wurde den Konsumgenossenschaften eine weitere Expansion unmöglich gemacht. Im Gegenteil, allein im Jahre 1933 mussten über hundert Verkaufsstellen geschlossen werden.¹² Eine weitere Verordnung der Regierung Dollfuß untersagte den Konsumgenossenschaften die Belieferung öffentlicher Körperschaften.

Die Übergriffe gegen die Konsumgenossenschaften verschärften sich immer weiter und 1933/34 kam es häufig zu Überfällen der Heimwehr¹³ auf Genossenschaftslokale, um dort nach Waffenlagern des Schutzbundes zu suchen. Als im Februar 1934 die sozialdemokratische Partei, ihre Unterorganisationen und die Gewerkschaften aufgelöst wurden, drängten Organisationen der Kaufleute und Gewerbetreibenden auf die Auflösung der Konsumgenossenschaften. In dieser schweren Zeit solidarisierten sich die landwirtschaftlichen Genossenschaften mit dem „Konsumverband“ und hatten maßgeblichen Anteil am Fortbestand der Konsumgenossenschaf-

¹¹ Vgl. Ruppe, H. G. (1970): *Das Genossenschaftswesen in Österreich. Veröffentlichungen der Deutschen Genossenschaftskasse, Bd. 7. Frankfurt am Main, S. 30.*

¹² Vgl. Rauter (1976): *wie Fn. 9, S. 225 ff.*

¹³ *Die Heimwehr war eine dem christlichsozialen bzw. deutschnationalen Lager nahestehende bewaffnete, paramilitärische Vereinigung in der österreichischen Zwischenkriegszeit.*

ten. Die Konsumgenossenschaften mussten jedoch ihre Selbstverwaltung vorübergehend aufgeben.¹⁴

Zusammenfassend kann man sagen, dass in der Zeit zwischen 1929 und 1934 durch politisch motivierte Zerschlagungsversuche eine stabile Weiterentwicklung der österreichischen Konsumgenossenschaften nicht möglich war. Politische Repressalien wie z. B. das Verbot der Erhöhung der Mitgliederzahl, Übergriffe durch die Heimwehr und negative Einflussnahme von konkurrierenden Händlerorganisationen schränkten die Handlungsfähigkeit der Konsumgenossenschaften erheblich ein.

2.2 Gewerbliche (Kredit-) Genossenschaften

Insgesamt haben sich die Genossenschaften des gewerblichen Mittelstandes in der damaligen schweren Wirtschaftskrise „als überaus widerstandsfähig erwiesen“¹⁵. Zu den Mitgliedern des Österreichischen Genossenschaftsverbandes zählten 1930 (1931), nach dem Zusammenschluss der Verbände (s. Kap. 2.1):

264 (290) Kreditgenossenschaften mit – soweit Zahlen gemeldet wurden – insgesamt über 170.000 (172.000) Mitgliedern¹⁶ und

195 (191) sonstige Genossenschaften, darunter 47 (50) Produktiv-, 28 (-) Konsum-, 27 (26) Elektrizitäts-, 17 (24) Bezugs- und Absatz-, 14 (13) Bau- und Siedlungs-, 11 (14) Rohstoff- und 10 (12) kaufmännische Einkaufsgenossenschaften mit – soweit Zahlen gemeldet wurden – fast 112.000 (ohne die bürgerlichen Konsumgenossenschaften nur noch 31.000) Mitgliedern.¹⁷

Bei den Kreditgenossenschaften ist es zwar zu Zusammenbrüchen (Liquidationen) von Unternehmen gekommen,¹⁸ aber „die wenigen Genossenschaften, die ... [1931] zusammengebrochen sind, haben den Wurm schon vorher in sich getragen“¹⁹ und „wären auch ohne diese Katastrophenkrise nicht zu halten gewesen.“²⁰ Eine Stärke sah man in der Revisionsleistung des Verbandes.²¹

14 Vgl. Seibert (1978): wie Fn. 8, S. 114.

15 Vgl. Neudörfer, O. (1931): *Zum Jahreswechsell*. In: *Die Genossenschaft*, 60. Jg., Nr. 1 (1. Jänner), S. 3.

16 Vgl. Kojalek, J. (1931): *Zu den Geschäftsergebnissen*. In: *Die Genossenschaft*, 60. Jg., Nr. 22 (15. November), S. 164f.; Zahn, J. (1932): *In: Die Genossenschaft*, 61. Jg., Nr. 17 (1. September), S. 127f.

17 Vgl. Kojalek, J. (1932): *Zu den Geschäftsergebnissen*. In: *Die Genossenschaft*, 61. Jg., Nr. 2 (15. Jänner), S. 9f.; Zahn, J. (1932): *In: Die Genossenschaft*, 61. Jg., Nr. 23 (1. Dezember), S. 171f.

18 Vgl. Schedewy, R. (2001): *Die gewerblichen Kreditgenossenschaften in der Zwischenkriegszeit*. In: Brazda, J. (Hrsg.): *150 Jahre Volksbanken in Österreich. Schulze-Delitzsch-Schriftenreihe*, Bd. 23. Wien, S. 269 – 273.

19 Vgl. z. B. Neudörfer, O. (1932): *Zum neuen Jahr*. In: *Die Genossenschaft*, 61. Jg., Nr. 1 (1. Jänner), S. 1.

20 Neudörfer, O. (1932): *Die gewerblichen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften Österreichs seit dem Kriege*. In: *Die Genossenschaft*, 61. Jg., Nr. 15 (1. August), S. 109.

21 Neudörfer, O. (1932): *Genossenschaftliche Probleme der Gegenwart und Zukunft*. In: *Die Genossenschaft*, 61. Jg., Nr. 7 (1. April), S. 52.

Im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit stand die Vorsorge für eine ausreichende Zahlungsfähigkeit (Liquidität) der Volksbanken, dahinter musste die Sorge um Rentabilität zurücktreten.²² Man riet den Instituten ab, eine Dividende auszuschütten.²³ Vom Verband wurde 1931 wiederholt empfohlen, zurückhaltend bei der Kreditvergabe zu verfahren, insbesondere, wenn die Bank nicht über genügend eigene Liquidität verfügte.²⁴ Dies ging sogar so weit, dass „die vorübergehende Einstellung der Gewährung neuer Kredite sowie die Verwendung aller einfließenden Gelder zur Stärkung der flüssigen Bestände“²⁵ für erforderlich gehalten wurde. Angesichts des Wertverfalls von Sicherheiten bei Grundbesitz und Wertpapieren mahnte man, die „Debitoren tatkräftigst abzubauen“²⁶. Die überwiegende Mehrheit der Kreditgenossenschaften konnte ihre Zahlungsfähigkeit aufrechterhalten. Doch bei einzelnen Instituten ist es zu fortgesetzten Einlagenabhebungen gekommen, wodurch diese Institute in Schwierigkeiten gerieten, da sie über keine Bankguthaben mehr verfügten, Kredite nicht erhalten konnten und die Eingänge aus Kreditkündigungen nur in ungenügendem Maß Abhilfe schufen.²⁷ Durch Hilfeleistungen der Girozentrale der österreichischen Genossenschaften konnte diese Bedrängnis behoben werden.²⁸ Zu einer Unterstützung vonseiten des Staates ist es nicht gekommen.²⁹

Die damals noch junge „Österreichische Zentralgenossenschaftskasse“, der seit der Krise ein großer Teil ihrer Spareinlagen entzogen worden war, war nicht im Stande, einzelne bedrohte Genossenschaften mit Krediten zu entlasten.³⁰ Dies war auch mit darauf zurückzuführen, dass die Mitgliedgenossenschaften ihre überschüssigen Geldmittel bei anderen Banken veranlagt hatten und somit „die notwendigen Kapitalien genossenschaftsfremden Zwecken zuführten.“³¹

Erst 1935 konnte man sagen, „daß die Oesterreichische Zentralgenossenschaftskasse, nachdem sie die Stürme der letzten Jahre überwunden hatte,

22 Vgl. Neudörfer, O. (1931): Zur Lage. In: *Die Genossenschaft*, 60. Jg., Nr. 17 (1. September), S. 129.

23 Vgl. Neudörfer (1932): wie Fn. 19.

24 Vgl. Neudörfer, O. (1931): Zum Jahreswechsel! In: *Die Genossenschaft*, 60. Jg., Nr. 1 (Jänner), S. 3.

25 *Die Anwaltschaft* (1931): An unsere Kreditgenossenschaften. In: *Die Genossenschaft*, 60. Jg., Nr. 12 (15. Juni), S. 95. *Die Anwaltschaft* (1931): An unsere Kreditgenossenschaften! In: *Die Genossenschaft*, 60. Jg., Nr. 15 (1. August), S. 117.

26 Vgl. *Die Anwaltschaft* (1931): An unsere Kreditgenossenschaften. In: *Die Genossenschaft*, 60. Jg., Nr. 19 (1. Oktober), S. 143.

27 Vgl. Neudörfer, O. (1931): Zur Lage. In: *Die Genossenschaft*, 60. Jg., Nr. 21 (1. November), S. 158.

28 Vgl. Neudörfer (1932): wie Fn. 19, S. 2.

29 Zahn, J. (1933): Zum Neuen Jahre. In: *Die Genossenschaft*, 62. Jg., Nr. 1 (Jänner), S. 2.

30 Vgl. Neudörfer (1931): wie Fn. 27.

31 Blaschek, W. (1932): Zehn Jahre Oesterreichische Zentralgenossenschaftskasse. In: *Die Genossenschaft*, 61. Jg., Nr. 15 (1. August), S. 114f.

ein gesundes Unternehmen ist“³² und „daß die beiden Vertrauenskrisen aus den Jahren 1929 und 1931 nicht zuletzt durch die tatkräftige Mithilfe der Girozentrale der österreichischen Genossenschaften überwunden wurden.“³³

2.3 Raiffeisengenossenschaften

Die Zwischenkriegszeit war für den landwirtschaftlichen Genossenschaftssektor ein Wechselbad von Erfolgen und Krisen. Der landwirtschaftliche Warenssektor expandierte und wurde eine Säule der österreichischen Agrarpolitik. Man begann in den 1920er Jahren immer mehr von „drei Säulen“ zu sprechen, die die Landwirtschaft trugen: die politische Vertretung durch den Bauernbund, die ständische durch die Kammerorganisation und die wirtschaftliche durch das Genossenschaftswesen.³⁴ Der Finanzsektor der österreichischen Raiffeisenorganisation konnte sich im Gegensatz dazu dem Strudel der Banken Krisen nicht entziehen.

Der Reigen der ökonomischen Probleme der 1930er Jahre begann mit der europäischen Agrarkrise. Die rasch gestiegene Agrarproduktion der 1920er Jahre führte zu einem Preisverfall am Weltmarkt und leitete eine Ära der Marktregulierung und Marktordnungen ein. Alle internationalen Koordinationsversuche, waren an den nationalen Egoismen zum Schutz der jeweils eigenen Landwirtschaft gescheitert.³⁵ Agrarwirtschaft und Agrarpolitik hatten nach dem Ersten Weltkrieg deutlich an politischer Bedeutung gewonnen. Organisatorische Neuerungen, die Stabilität bringen sollten, waren gefragt und die landwirtschaftliche Marktordnung wurde eingeführt. 1930/31 zeichneten sich durch die Forderung des Bauernbundes nach einer zentralen Getreide- und Mehleinfuhrstelle die Konturen der neuen Politik ab. So begannen massive Staatseingriffe in den Agrarmarkt in Form von Abschöpfungen, Importverboten, Kontingentierungen, Fonds usw.³⁶ Im Sommer 1931 entstanden der Milchausgleichsfonds, gleich darauf die Viehverkehrsstelle und der Viehfonds. Danach folgte die Stabilisierung des Roggenpreises durch den Verband der ländli-

32 O. V. (1935): Die 12. ordentl. Generalversammlung der Oesterr. Zentralgenossenschaftskasse reg. Gen. m. b. H. im Zeichen genossenschaftlicher Solidarität. In: *Die Genossenschaft*, 64. Jg., Nr. 13 (1. Juli), S. 103.

33 O. V. (1935): wie Fn. 32.

34 Vgl. Werner, W. (1993): Die Roggenpreisstabilisierung des Verbandes ländlicher Genossenschaften in Niederösterreich im August 1933. In: *Unsere Heimat*, 64. Jg., S. 184.

Brazda, J./Schediwy, R. (2008): *Genossenschaften in Niederösterreich 1914-1995*. In: Melichar, P./Langthaler, E./Eminger, S. (Hrsg.): *Niederösterreich im 20. Jahrhundert, Bd. 2: Wirtschaft*. Wien, S. 283.

35 Vgl. Sandgruber (1995): wie Fn. 4, S. 370.

36 Vgl. Hanisch, E. (2002): *Die Politik und die Landwirtschaft*. In: Bruckmüller, E./Hanisch, E./Sandgruber, R./Weigl, N.: *Geschichte der österreichischen Land- und Forstwirtschaft im 20. Jahrhundert*. Wien, S. 110.

chen Genossenschaften in Niederösterreich (August 1933) – mit bereits damals einem Marktanteil von 100% beim Roggenimport.³⁷ Insgesamt kann man von einer Stärkung der landwirtschaftlichen Genossenschaften sprechen, da sie ihre Marktmacht für die Durchführung von Marktintervention nutzten. Zählte man 1930 noch 1.672 landwirtschaftliche Genossenschaften, so waren es 1934 bereits 2.067.³⁸

Anfang der 1920er Jahre verlagerten viele Bauern ihre Gelder zu jenen Spekulationsbanken, die Rendite versprachen, die die Raiffeisenkassen aus prinzipiellen Gründen nicht geben wollten und konnten. Die Raiffeisenbanken hatten die Aufgabe der Vertrauensbildung nach der Hyperinflation übernommen, die sie auch erfüllen konnten. Einzelne genossenschaftliche Verbände setzten sich mit privaten Banken in Verbindung bzw. gründeten eigene Banken, die zunächst scheinbar von Erfolg begleitet waren (z. B. 1920 „Niederösterreichische Bauernbank“, 1920 „Agrarbank für die Alpenländer“).³⁹ Die meisten dieser Gründungen waren längerfristig erfolglos.

Im Sommer 1924 begann die lange Reihe der Banken Krisen und Bankenzusammenbrüche, von denen auch zahlreiche Raiffeisenkassen in Mitleidenschaft gezogen wurden. Höhepunkt der Bankenkrise war der Kollaps der „Credit-Anstalt für Handel und Gewerbe“ im Mai 1931, die vom Bund zusammen mit der Nationalbank aufgefangen wurde. Folge war eine internationale Vertrauenskrise, die zu einem rapiden Devisen- und Goldabfluss aus Österreich führte.

Insgesamt konnten die Raiffeisenbanken von der Erschütterung des Kommerzbankwesens profitieren. Sie erreichten 1929 mit 21% aller Einlagen einen Marktanteil, an den sie erst 1970 wieder anknüpfen konnten.⁴⁰ Die Anzahl der Raiffeisenkassen stieg von 1.763 im Jahr 1930 auf 1.813 im Jahr 1934.⁴¹ 1933 erreichten die Raiffeisenkassen schließlich die Mündelsicherheit für Einlagen bei ihnen und damit die Gleichstellung mit den Sparkassen.

37 Vgl. Werner, W. (2005): *Auf der Straße des Erfolges – Zur Geschichte der österreichischen Raiffeisenbewegung von kleinen Ortsgenossenschaften zu international tätigen Netzwerken. Kooperation und Wettbewerb, Bd. 4. München, Mering, S. 121.*

38 Vgl. Sauer, M. (1972): *100 Jahre Österreichischer Genossenschaftsverband 1872–1972. Wien, S. 49.*

39 Vgl. Sandgruber, R. (2002): *Die Landwirtschaft in der Wirtschaft. In: Bruckmüller, E./Hanisch, E./Sandgruber, R./Weigl, N.: Geschichte der österreichischen Land- und Forstwirtschaft im 20. Jahrhundert. Wien, S. 386.*

40 Vgl. Sandgruber (2002): *wie Fn. 39, S. 387.*

41 Vgl. Sauer (1972): *wie Fn. 38.*

2.4 Wohnbaugenossenschaften

Die Bedeutung des Bausektors war in der Zwischenkriegszeit im Vergleich zur Zeit vor dem Ersten Weltkrieg stark gesunken. Der Rückschlag aufgrund der Weltwirtschaftskrise auf etwa ein Drittel des Vorkriegsniveaus war stärker und andauernder als in den meisten anderen Wirtschaftszweigen. Die großen Baugesellschaften, die von Wien aus im Bereich des gesamten Vielvölkerstaates agiert hatten, sahen sich mit einem Mal auf den kleinen österreichischen Binnenmarkt eingengt.⁴²

Zur wichtigsten Finanzierungsquelle des Wohnbaus wurde der 1921 gegründete Bundes-, Wohn- und Siedlungsfonds. Die Entwicklung der Wohnbaugenossenschaften in der Zwischenkriegszeit war durch das Vordringen der staatlichen und kommunalen Wohnbauförderung bestimmt, da die genossenschaftliche Wohnbautätigkeit fast zur Gänze von der staatlichen Förderung abhängig war. Die Gründung vieler gemeinnütziger Wohnbaugenossenschaften war die Folge.

Die Konkurrenz zum kommunalen Wohnbau, bei dem sich insbesondere die Gemeinde Wien profilierte, wurde immer deutlicher. Hingegen war der private Wohnbau durch die Mietengesetzgebung nahezu völlig erlahmt. Die Blütezeit der Wiener Siedlerbewegung im Rahmen eines von der Gemeindeverwaltung unterstützten Systems der organisierten Selbsthilfe dauerte bis 1924.⁴³ Ab diesem Zeitpunkt begann die Gemeinde Wien - ohne gemeinnützige Bauträger - selbst den Bau von Wohnhausanlagen durchzuführen, mit Betonung auf Großbauten mit stark gemeinwirtschaftlicher Orientierung und ohne individuelles Wohnungseigentum. Erst ab 1930 begann wieder eine Phase der Aktivierung der Siedlerbewegung. Triebfeder für diese geänderte Wohnbaupolitik war die wachsende Arbeitslosigkeit.⁴⁴ Bei diesen Aktionen, die wie bis 1924 vom Bundes-, Wohn- und Siedlungsfonds gefördert wurden, sind in ganz Österreich zwischen 1932 und 1938 insgesamt 5.762 Siedlerstellen geschaffen worden.⁴⁵ Die Schaffung des autoritären Staates 1934 brachte zahlreiche Einschränkungen (Überwachungspersonal, Vorstandsenthebungen und Auflösungen), die gegen sozialdemokratische Wohnbaugenossenschaften gerichtet waren.⁴⁶

⁴² Vgl. Sandgruber (2002): wie Fn. 39, S. 386.

⁴³ Vgl. Lugger, K. (1994): *Geschichte und Entwicklung der gemeinnützigen Bauvereinigungen in Österreich*. In: Korinek, K./Nowotny, E. (Hrsg.): *Handbuch der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft*. Wien, S. 41.

⁴⁴ Vgl. Brazda, J./Müller, F. (1987): *Wirtschaftliche Perspektive*. In: Patera, M. (Hrsg.): *Genossenschaftsentwicklung im österreichischen Wohnungsbau*. Frankfurt am Main, New York, S. 116.

⁴⁵ Vgl. Schweitzer, R. (1972): *Der staatlich geförderte, der kommunale und der gemeinnützige Wohnbau bis 1945*, Dissertation TU Wien, S. 232.

⁴⁶ Vgl. Lugger (1994): wie Fn. 43, S. 44.

3. Fazit

Die wissenschaftliche Aufarbeitung der Entwicklung der österreichischen Genossenschaften in der Zwischenkriegszeit ist noch lückenhaft. Ausgehend von durchaus vorhandenen Primärquellen zur Geschichte der Genossenschaften, ihrer Verbundunternehmen und Verbände sollten alle Möglichkeiten für eine weitere Aufarbeitung genutzt werden.

Die wirtschaftliche und politische Situation in der Zwischenkriegszeit war äußerst komplex und ist von den Genossenschaften der einzelnen Sparten unterschiedlich verkraftet worden. Die Konsumgenossenschaften gerieten politisch und wirtschaftlich durch neue gesetzliche Rahmenbedingungen unter Druck. Auch der Spielraum der Wohnbaugenossenschaften war durch die Abhängigkeit von staatlicher Förderung bestimmt, einerseits entstanden zwar viele gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften, andererseits nahm die Konkurrenz des kommunalen Wohnbaus zu. Die landwirtschaftlichen Genossenschaften wurden durch eine verstärkte Marktlenkung eher gestärkt. Sie begaben sich aber mit spekulativ angelegten Aktivitäten in der Kreditwirtschaft auf ein für sie gefährliches Terrain. Die Raiffeisenkassen nahmen ähnlich wie die gewerblichen Kreditgenossenschaften eine recht günstige Entwicklung, wobei sich der Rückhalt durch die Girozentrale der österreichischen Genossenschaften positiv auf die ansonsten oft angespannte Liquiditätslage der Institute auswirkte.

Die genossenschaftlichen Organisationen waren für die Bewältigung der anstehenden Probleme der Weltwirtschaftskrise gewappnet und man kann durchaus davon ausgehen, dass der Genossenschaftssektor einen stabilisierenden wirtschaftlichen Einfluss besaß, insbesondere auch dadurch, dass sich die einzelnen Sparten teilweise gegenseitig unterstützt hatten.

Geschichte der genossenschaftlichen Zentralbanken und nationalen Verbände

Die heutige Struktur genossenschaftlicher Zentralbanken und Verbände ist das Ergebnis eines lang anhaltenden, intensiven Konzentrationsprozesses. So reichen die Wurzeln der DZ BANK AG Deutsche Zentralgenossenschaftsbank zurück bis ins Jahr 1883, als hessische Spar- und Darlehnskassen die Landwirtschaftliche Genossenschaftsbank AG in Darmstadt gründeten. Bereits 1861 beschlossen die Vorschussvereine, die nach den Ideen Hermann Schulze-Delitzchs arbeiteten, die Gründung eines Centrankorrespondenzbureaus, aus dem der erste Verband hervorgehen sollte.

Die Entwicklung der genossenschaftlichen Zentralbanken ist stark von historischen Ereignissen geprägt. Durch zahlreiche Fusionen und Geschäftsübertragungen haben im Laufe der Zeit mehr als 30 Zentralinstitute ihr Bankgeschäft in die DZ BANK eingebracht. Das Bild der DZ BANK-Gruppe hat sich im Vergleich zu den Vorgängerinstituten des 19. Jahrhunderts zwar radikal verändert. Damals wie heute besteht die Hauptaufgabe der Zentralbank jedoch darin, das Genossenschaftswesen zu fördern. Im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen die Kreditgenossenschaften, die von Zentralbanken und Verbundunternehmen durch subsidiäre Dienstleistungen im Wettbewerb gestärkt werden. Gemeinsam bilden die Kreditgenossenschaften, ihre Zentralbanken, Verbundunternehmen und Verbände die genossenschaftliche FinanzGruppe.

1. Abgrenzungen

1.1. Genossenschaftsidee

Die Genossenschaftsidee ist Mitte des 19. Jahrhunderts entstanden. Seit dem entwickelt sie sich ständig weiter, passt sich veränderten ökonomi-

schen und politischen Rahmenbedingungen an¹. Im Laufe der Zeit haben sich jedoch Genossenschaftscharakteristika herausgebildet, die es gestatten, marktwirtschaftliche Genossenschaften von anderen Unternehmen abzugrenzen und die unabhängig von den jeweiligen Entwicklungsphasen wesensbestimmend bleiben.² Zu den wichtigsten charakteristischen Merkmalen marktwirtschaftlicher Genossenschaften gehören Förderauftrag, Identitätsprinzip und Demokratieprinzip.³

Förderauftrag: Genossenschaften sind Selbsthilfeeinrichtungen. Menschen oder Unternehmen schließen sich – ohne ihre Unabhängigkeit zu verlieren – freiwillig⁴ in einer Genossenschaft zusammen, weil sie bestimmte Ziele gemeinsam besser erreichen können als einzeln. Der Unternehmenszweck einer Genossenschaft ist dementsprechend nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Förderung ihrer Mitglieder.

Identitätsprinzip: Mitglieder sind gleichzeitig Eigentümer und Geschäftspartner, d.h. Lieferanten oder Kunden ihrer Genossenschaft. Das führt zur starken Verankerung in der Bevölkerung und großer Kundennähe. Außerdem können Interessenkonflikte vermieden werden, die oft zwischen Eigentümern und Kunden bestehen. Damit ist nicht ausgeschlossen, dass auch Geschäfte mit Nicht-Mitgliedern getätigt werden.

Demokratieprinzip: Kennzeichnend für die Genossenschaftsidee ist ihr demokratischer Charakter: Die Stimmrechte der Genossenschaftsmitglieder bemessen sich nicht nach Kapitalanteilen, sondern nach der Grundregel: je Mitglied eine Stimme. Dabei können Formen der direkten Demokratie (Mitgliederversammlung) oder der indirekten Demokratie (Vertreterversammlung) zur Anwendung kommen.

1.2. Verbundgedanke

Unter genossenschaftlichem Verbund versteht man die Kooperation von (lokalen) Genossenschaften, regionalen und nationalen Zentral- und Spezialunternehmen sowie deren Verbände. Die charakteristischen Merkmale

1 Vgl. Michael Stappel: „Zur Aktualität der Genossenschaftsidee“, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Heft 1/2000, S. 38 ff.

2 Vgl. Gunther Aschhoff und Eckart Henningsen: „Das deutsche Genossenschaftswesen“, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main 1995, S. 149

3 Vgl. Arnd Holger Kluge: „Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften – Zur Entwicklung mitgliederorientierter Unternehmen“, *Schriftenreihe des Instituts für bankhistorische Forschung e.V.*, Band 17, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main 1991, S. 12 – 24

4 Die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft und die geschäftlichen Beziehungen zwischen Genossenschaft und Mitglied beruhen auf Freiwilligkeit. Genossenschaftsmitglieder, die sich nicht angemessen wirtschaftlich gefördert fühlen, können ihre Mitgliedschaft jederzeit kündigen und erhalten ihre eingezahlten Genossenschaftsanteile zurück.

der Genossenschaftsidee beschreiben die Beziehung zwischen Mitglied und Genossenschaft. Der Verbundgedanke kann als Übertragung der Genossenschaftsidee auf die Beziehung zwischen lokalen Genossenschaften und zentralen Einheiten verstanden werden. Im übertragenen Sinne gelten für den Verbund deshalb die gleichen charakteristischen Merkmale wie für die Genossenschaft:

Förderauftrag: In bestimmten Bereichen können Genossenschaften zusammen effizienter arbeiten als einzeln. Deshalb gibt es regionale und nationale Zentral- und Spezialunternehmen als gemeinsame Selbsthilfeeinrichtungen der lokalen Genossenschaften. Diese dienen der Bereitstellung bestimmter Dienstleistungen, der Betreuung besonderer Kundengruppen oder der Organisation spezieller Produktionsabläufe. Der Unternehmenszweck der zentralen Einheiten besteht dementsprechend in der wirtschaftlichen Förderung der lokalen Genossenschaften.

Identitätsprinzip: Die lokalen Genossenschaften sind Eigentümer und gleichzeitig Geschäftspartner der zentralen Einheiten. Genossenschaftliche Zentral- und Spezialunternehmen können auch in der Rechtsform der Aktiengesellschaft organisiert sein. Um die Einhaltung des Identitätsprinzips dauerhaft sicherzustellen, sind genossenschaftliche Aktiengesellschaften meist nicht börsennotiert. Um die Zentrale vor Überfremdung durch nicht-genossenschaftliche Eigentümer zu schützen, können vinkulierte Namensaktien ausgegeben werden. Die Beteiligung der lokalen Genossenschaften an den Zentralinstituten kann direkt oder indirekt – beispielsweise über Holdinggesellschaften – erfolgen.

Demokratieprinzip: Soweit Zentral- und Spezialunternehmen als eingetragene Genossenschaften organisiert sind, ermöglicht die Rechtsform demokratischen Einfluss der Mitglieder auf die zentrale Einheit. Bei Aktiengesellschaften muss in der Satzung sichergestellt werden, dass die lokalen Genossenschaften direkt oder indirekt⁵ Stimmrecht in der Hauptversammlung haben und, dass einzelne Aktionäre keinen dominanten Einfluss erhalten.

Da im genossenschaftlichen Verbund selbstständige Unternehmen kooperieren, die ähnliche Geschäfte betreiben, sind Regelungen notwendig, die interne Konkurrenz verhindern und für eine effiziente Arbeitsteilung sorgen:

Regionalprinzip: Um verbundinternen Wettbewerb unter lokalen Genossenschaften auszuschließen, sollten sich diese auf lokal oder regional begrenzte Geschäftsgebiete beschränken. Überschneidungen der Geschäftsgebiete sind zu vermeiden.

⁵ *beispielsweise über regionale Zentralinstitute oder Holdinggesellschaften*

Subsidiaritätsprinzip: Die Arbeitsteilung zwischen lokaler Ebene und zentralen Einheiten erfolgt nach dem Subsidiaritätsprinzip. Danach betreiben lokale Genossenschaften selbst alle Geschäfte und betreuen alle Kunden – soweit sie dazu in der Lage sind. Nur wenn es für Primär-genossenschaften nicht möglich ist, bestimmte Aufgaben effizient zu erfüllen, sollten diese von zentralen Einheiten übernommen werden. Zentral- und Spezialunternehmen haben also eine ergänzende Funktion. Wettbewerb wird vermieden.

Dezentralität: Im Gegensatz zu hierarchischen Wirtschaftskonzernen sind genossenschaftliche Verbände dezentral organisiert. Förderauftrag, Demokratieprinzip und Subsidiaritätsprinzip rücken die lokalen Genossenschaften in den Mittelpunkt. Aufgaben werden nicht von oben nach unten delegiert. Als gemeinsame Eigentümer entscheiden die lokalen Einheiten über die grundlegende geschäftspolitische Ausrichtung der Zentralinstitute.

2. Historische Entwicklung der FinanzGruppe

2.1. Erste Genossenschaften⁶

Zu den ersten Initiatoren des Genossenschaftswesens in Deutschland zählte Hermann Schulze-Delitzsch, der 1849 die Gründung von „Rohstoffassoziationen“ für Tischler und für Schuhmacher anregte. Diese ersten gewerblichen Genossenschaften verschafften ihren Mitgliedern Preisvorteile, indem sie beim Einkauf von Rohstoffen große Mengen bündelten. Bereits im Juni 1850 gründete Schulze-Delitzsch gemeinsam mit weiteren Bürgern seiner Heimatstadt Delitzsch einen Vorschussverein, den Vorläufer der ersten gewerblichen Kreditgenossenschaft und späteren Volksbanken. Dank seines tatkräftigen Einsatzes wurden in Nachbargemeinden weitere Handwerker-genossenschaften gegründet. Ab 1854 veröffentlichte er regelmäßig überregionale Artikel, in denen er für die Genossenschaftsidee warb. 1855 kam die Publikation „Vorschuss- und Kreditvereine als Volksbanken“⁷ heraus, in der er die geschäftlichen Grundsätze für Kreditgenossenschaften entwickelte und praktische Anweisungen zur Gründung

6 Vgl. „Hermann Schulze-Delitzsch – Genossenschaftsgründer und Sozialreformer“, in: DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank, Bericht über das Geschäftsjahr 1982, S. 33 – 36, sowie: Peter Gleber: „Vertrauen in die eigene Kraft – Biographische Notizen zu den Genossenschaftsgründern Schulze-Delitzsch, Raiffeisen und Haas“, in: Bankinformation Heft 5/2005, S. 71 – 75

7 Hermann Schulze-Delitzsch: „Vorschuss- und Kreditvereine als Volksbanken – Praktische Anweisung in deren Gründung und Errichtung“, Verlag Ernst Keil, Leipzig 1855

gab. Die Aktivitäten Schulze-Delitzschs blieben nicht ohne Wirkung. Bis 1858 waren über 100 Vorschussvereine entstanden. 1861 wurde auf einem Vereinstag in Halle die Gründung eines Centrankorrespondenzbureaus beschlossen, dessen Leitung Schulze-Delitzsch übernahm. Aus dem Büro ging 1864 der Allgemeine Verband der auf Selbsthilfe beruhenden Deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften hervor, dem bereits 337 Vorschuss- und Kreditvereine sowie 55 weitere Genossenschaften angehörten.

Im gleichen Jahr gründet Friedrich Wilhelm Raiffeisen mit dem Heddesdorfer Darlehnskassen-Verein die erste ländliche Kreditgenossenschaft. Die Bank beschloss, dem Allgemeinen Verband beizutreten. Der Beschluss wurde allerdings nicht ausgeführt und später sogar aufgehoben. Anstatt dessen entstand neben der Organisation von Schulze-Delitzsch, die stärker in den Städten und unter Handwerkern Verbreitung fand, eine zweite Genossenschaftsbewegung im ländlichen Raum. Auch Raiffeisen setzte sich erfolgreich für die Gründung weiterer Darlehnskassen-Vereine ein, deren Grundprinzipien er 1866 in Buchform⁸ darlegt. 1869 organisierte eine seiner ländlichen Kreditgenossenschaften erstmals auch den gemeinsamen Einkauf von Dünger und anderen Betriebsmitteln für die angeschlossenen Landwirte. Damit war eine neue gemischtwirtschaftliche Genossenschaft entstanden, die schnell Verbreitung fand. Vor allem Bürgermeister, Lehrer, Geistliche und Gutsbesitzer initiierten die Gründung von Genossenschaften in ihrer unmittelbaren Umgebung. Die starke Verbreitung der Kreditgenossenschaften – sowohl in den Städten als auch auf dem Land – hängt damit zusammen, dass eine Organisationsform gefunden wurde, die die betroffenen Bevölkerungskreise wirksam mit günstigen Krediten versorgen konnte.

2.2. Erste Zentralbanken

Im gleichen Jahr, in dem Raiffeisen den ersten Darlehnskassen-Verein gründete, wurde im Allgemeinen Verband die erste Zentralbank errichtet. Bis dahin arbeiteten Kreditgenossenschaften mit Kaufleuten, Privatbankiers, Sparkassen oder anderen Banken zusammen. Die Beschaffung liquider Mittel und die Geldanlage waren jedoch oft mit erhöhten Risiken bzw. schlechten Konditionen verbunden. Ein Liquiditätsausgleich unter Kreditgenossenschaften fand nur selten statt. Die frühen Bankgenossen-

⁸ Friedrich Wilhelm Raiffeisen: „Die Darlehnskassen-Vereine als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung, sowie auch der städtischen Handwerker und Arbeiter: praktische Anleitung zur Bildung solcher Vereine, gestützt auf sechzehnjährige Erfahrung, als Gründer derselben“, Verlag der Stüder'schen Buchhandlung, Neuwied 1866

schaften hatten nur geringe Kenntnisse voneinander und ein bargeldloses Zahlungsverkehrssystem existierte nicht.

Mit der 1864 gegründeten Deutschen Genossenschaftsbank von Soergel, Parisius & Co. KGaA, Berlin, stand den Vorschussvereinen des Allgemeinen Verbandes erstmals eine genossenschaftliche Zentralbank zur Verfügung. Über Geschäftsstellen in Berlin und ab 1871 in Frankfurt am Main organisierte sie den Liquiditätsausgleich. Bereits 1868 gründete die Soergelbank mit rund 40 Kreditgenossenschaften einen Giroverband für den bargeldlosen Zahlungsverkehr.

Auch Raiffeisen erkannte die Notwendigkeit von Zentralbanken für das ländliche Genossenschaftswesen. Im Juni 1872 gründete er die Rheinische landwirtschaftliche Genossenschaftsbank, Neuwied. Neben weiteren regionalen Zentralinstituten in Hessen und Westfalen entstand zwei Jahre später die Deutsche landwirtschaftliche Generalbank, Neuwied, die als nationale Zentralbank gedacht war. Alle vier Zentralinstitute hatten die Rechtsform der Genossenschaft.

Zwischen Raiffeisen und Schulze-Delitzsch zeichneten sich schon seit längerem Meinungsverschiedenheiten ab. Raiffeisen stand der Unterstützung von Genossenschaften durch den Staat nicht so ablehnend gegenüber wie der liberale Schulze-Delitzsch. Die Auseinandersetzungen erreichten ihren Höhepunkt, als Schulze-Delitzsch im Reichstag die rechtlichen Mängel der Zentralinstitute Raiffeisens offen legte. Getreu dem Motte „einer für alle und alle für einen“ beruhten die Darlehnskassen-Vereine auf unbeschränkter Solidarhaft, die Raiffeisen auf die regionalen Zentralinstitute und die Generalbank ausweiten wollte. Die mehrstufige Solidarhaft stellte eine gefährliche Konstruktion dar, die auch dem damaligen Genossenschaftsrecht widersprach. Im Januar 1876 kam es im Deutschen Reichstag zu Verhandlungen, die dies bestätigten. Raiffeisen musste die Generalbank auflösen, bevor sie überhaupt den Geschäftsbetrieb aufnehmen konnte.

Er ließ sich jedoch nicht von seinem Ziel abbringen. 1876 sorgte er für die Umwandlung der Rheinischen landwirtschaftlichen Genossenschaftsbank in eine Aktiengesellschaft und deren Neugründung als Landwirtschaftliche Central-Darlehnskasse (LCDK) in Neuwied. 1923 wurde die Zentralbank in Deutsche Raiffeisenbank AG umbenannt. Die neue Bank war landesweit tätig. Um Geschäftsverbindungen mit den Kreditgenossenschaften herzustellen, errichtete man Filialen. Regionale Zentralbanken waren nicht mehr vorgesehen. Deshalb wurden die Regionalinstitute in Hessen und Westfalen wieder aufgelöst. Mit der Gründung des Anwaltschaftsverbandes ländlicher Genossenschaften, Neuwied, schuf Raiffeisen im Juni 1877 den ersten nationalen Verband seiner Organisation. 1917

wurde dieser in Generalverband der deutschen Raiffeisengenossenschaften umbenannt. Zentralbank und Verband, die 1910 ihren Sitz nach Berlin verlegten, ließen die Raiffeisenorganisation enger zusammenwachsen. Durch den Systemstreit⁹, der von den Nachfolgern Raiffeisens und Schulze-Deletzschs heftiger geführt wurde als von diesen selbst, entstanden zwei getrennte Genossenschaftsorganisationen. Die Trennung sollte ein ganzes Jahrhundert andauern.

2.3. Spaltung des ländlichen Genossenschaftswesens¹⁰

Mit Wilhelm Haas¹¹ trat ein weiterer Genossenschaftsgründer auf den Plan, der ein außerordentliches organisatorisches Talent entwickelte. Im März 1872 gründete er im hessischen Friedberg einen so genannten landwirtschaftlichen Konsumverein, der seinen Mitgliedern Preisvorteile beim Bezug von Artikeln des landwirtschaftlichen Bedarfs ermöglichte. Bereits im Juni 1872 schlossen sich 15 solcher Bezugsgenossenschaften unter der Leitung von Haas im Verband der hessischen landwirtschaftlichen Konsumvereine zusammen. Dem Verband traten in kurzer Zeit weitere Bezugsgenossenschaften, Spar- und Darlehnskassen sowie diverse andere Genossenschaften bei. Aufgrund des erweiterten Mitgliederkreises wurde er in Verband der hessischen landwirtschaftlichen Genossenschaften umbenannt. Damit war die Keimzelle für eine zweite ländliche Genosschaftsorganisation – neben der von Raiffeisen – entstanden. Während in der Raiffeisenorganisation Universalgenossenschaften – oft Kreditgenossenschaft mit Warengeschäft – sehr verbreitet waren, fanden sich bei Haas reine Kreditgenossenschaften sowie diverse landwirtschaftliche Sparten-genossenschaften.¹²

Schnell wuchs die Organisation über Hessen hinaus. In anderen Regionen entstanden weitere Genossenschaften, die ebenfalls Verbände gründeten. Raiffeisen lehnte die Umgestaltung seines nationalen Verbandes in einen

9 Vgl. Joseph Hönekopp: „100 Jahre Raiffeisenverband 1877 – 1977“, Deutscher Raiffeisenverband (Hrsg.), Deutscher Genossenschafts-Verlag, Neuwied 1977, S. 24 – 30

10 Vgl. Verband der hessischen landwirtschaftlichen Genossenschaften (Hrsg.): „Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen im Großherzogtum Hessen in den Jahren 1873 bis 1898“, Festschrift aus Anlass der 25jährigen Jubelfeier des Verbandes der hessischen landwirtschaftlichen Genossenschaften zu Mainz am 29. September 1898, Job. Conr. Herbert'sche Hofbuchdruckerei, Darmstadt 1899

11 Vgl. „Zur Erinnerung an Wilhelm Haas“, Festgabe zum 37. Deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaftstag und zur Einweihung des Wilhelm Haas-Denkmal, Darmstadt 1924, sowie: Albert Feineisen: „Wilhelm Haas – Gestalter einer großen Idee“, Ländlicher Genossenschaftsverband Frankfurt am Main (Hrsg.), Raiffeisendruckerei Neuwied, Frankfurt am Main 1956

12 Vgl. Hugo Jost: „Probleme der genossenschaftlichen Kreditorganisation. Genossenschaftliche Zentralkassen“, in: G. Schmoller (Hrsg.), Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft XXXVII, Heft 4/1913, S. 353 u. 354

Dachverband mit selbstständigen Unterverbänden ab. Eine Aufnahme der Regionalverbände von Haas in die Raiffeisenorganisation kam deshalb nicht zustande. Daraufhin gründete Haas im Juli 1883 mit anderen führenden Genossenschaftsvertretern die Vereinigung deutscher landwirtschaftlicher Genossenschaften, Darmstadt. Haas wurde deren erster Präsident. Da er von 1886 bis 1900 als Kreisrat in Offenbach am Main wirkte, verlegte man den Sitz des Verbandes im letzten Jahrzehnt des 19. Jahrhunderts dort hin. Der 1903 in Reichsverband der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften umbenannte Dachverband zog 1913 nach Berlin.

In den ersten Jahren arbeitete Haas mit der Raiffeisenorganisation zusammen. Spätestens mit der Gründung des neuen Verbandes war die Spaltung des ländlichen Genossenschaftswesens vollzogen. Nach den Wirkungsstätten ihrer Gründer wurden die beiden Organisationen von Raiffeisen und Haas in „Richtung Neuwied“ bzw. „Richtung Offenbach“ unterschieden. Die „Richtung Offenbach“ wuchs schnell und umfasste schnell mehr Genossenschaften und Einzelmitglieder als die alte Raiffeisenorganisation. 1904 gehörten dem Reichsverband bereits 10.794 Genossenschaften, darunter 7.017 Kreditgenossenschaften an.

2.4. Reichsgenossenschaftsbank

Der hessische Regionalverband ist auch Keimzelle eines weiteren genossenschaftlichen Zentralbankensystems. Die auf Anregung von Raiffeisen 1874 in Worms gegründete Landwirtschaftliche Zentralkasse für das Großherzogtum Hessen wurde 1878 wieder aufgelöst – ohne, dass sie den Geschäftsbetrieb aufnahm. Deshalb bediente sich die stark wachsende Zahl hessischer Spar- und Darlehnskassen zunächst der Landwirtschaftlichen Kreditbank, Frankfurt am Main. Da die Zusammenarbeit mit der nicht genossenschaftlichen Bank unbefriedigend war, entschlossen sich die Kreditgenossenschaften ein eigenes Zentralinstitut zu gründen. Die neue Bank sollte dem Liquiditätsausgleich dienen und das Zahlungs- und Inkassowesen für den gemeinschaftlichen Einkauf landwirtschaftlicher Rohstoffe durchführen. Am 4. Dezember 1883 wurde die Landwirtschaftliche Genossenschaftsbank als Aktiengesellschaft mit Sitz in Darmstadt gegründet. Die Zahl der von den Genossenschaften gezeichneten Aktien überstieg die Erwartungen. Haas und die Gründungsmitglieder erhofften sich eine Stärkung des hessischen Genossenschaftswesens von dem in Selbsthilfe errichteten Institut.¹³

¹³ Vgl. „Das landwirtschaftliche Genossenschaftswesen im Großherzogtum Hessen ...“, a.a.O., S. 12

Die neue regionale Zentralbank nutzte für den überregionalen Liquiditätsausgleich zunächst die Deutsche Genossenschaftsbank von Soergel, Parrisius & Co. und ab 1895 auch die Preußische Zentralgenossenschaftskasse in Berlin. Die Ausdehnung seiner Organisation auf andere Regionen und die auf Dauer unbefriedigende Zusammenarbeit im überregionalen Liquiditätsausgleich veranlassten Haas, ein eigenes Spitzeninstitut zu gründen. So entstand 1902 die Landwirtschaftliche Reichsgenossenschaftsbank eGmbH in Darmstadt. Die Bank wurde in Personalunion mit der regionalen Landwirtschaftlichen Genossenschaftsbank AG geführt. Bereits 1912 musste die Reichsgenossenschaftsbank aufgrund hoher Überschuldung in stille Liquidation gehen. Als die mit ihr verbundene Landwirtschaftliche Genossenschaftsbank 1913 vom gleichen Schicksal ereilt wurde, gründeten die Spar- und Darlehnskassen mit der Zentralkasse der hessischen landwirtschaftlichen Genossenschaften an gleicher Stelle ein Nachfolgeinstitut.

2.5. Preußische Zentralgenossenschaftskasse¹⁴

1894 berief die preußische Regierung eine Sachverständigenkonferenz ein, die sich mit der schwierigen Lage der Landwirtschaft befassen sollte. Durch die Erschließung von Verkehrswegen und niedrige Importzölle hatte die Einfuhr landwirtschaftlicher Erzeugnisse aus dem Ausland stark zugenommen. Der daraus resultierende Preisverfall bei Agrarprodukten bewirkte eine Verschlechterung der Ertragslage und eine wachsende Verschuldung der deutschen Landwirtschaft. Vom preußischen Staatsrat kam daher der Vorschlag, eine Zentralgenossenschaftsbank zur Förderung des Personalkredits zu gründen. Die neue Bank sollte ländlichen Genossenschaften aber auch Handwerker-genossenschaften günstige Kredite verschaffen. Hierzu berücksichtigte das Institut bei der Kreditvergabe an genossenschaftliche Regionalbanken die Haftsummen der Mitglieder der angeschlossenen Kreditgenossenschaften als Sicherheit.

Vor allem der preußische Finanzminister Johannes Miquel kümmerte sich um die Gründung der Preußischen Zentralgenossenschaftskasse, die im Oktober 1895 in Berlin ihre Geschäftstätigkeit aufnahm. Die Preußenkasse sorgte für einen Liquiditätsausgleich innerhalb der kreditgenossen-

¹⁴ Vgl. „Zur Vorgeschichte der Preußischen Central-Genossenschafts-Kasse – Protokoll einer Sachverständigen-Anhörung am 18. Mai 1895 im preußischen Finanzministerium zu dem Vorhaben, den genossenschaftlichen Personalkredit durch die Errichtung eines Spitzeninstituts zu fördern“, *Der Wissenschaftliche Beirat des Instituts für bankhistorische Forschung e.V.* (Hrsg.), Fritze Knapp Verlag, Frankfurt am Main 1995; „Die Preußische Zentralgenossenschaftskasse – Ihre Aufgaben und ihr Wirken – Aus 25jähriger Tätigkeit“, Carl Heymanns Verlag, Berlin 1922; sowie: Helmut Faust: „Geschichte der Genossenschaftsbewegung“, Fritze Knapp Verlag, 3. Auflage, Frankfurt am Main 1977, S. 543 ff.

schaftlichen Organisation und stellte eine Verbindung zum Geldmarkt her. 1930 beteiligte sich das Deutsche Reich am Kapital der Bank, die sich zwei Jahre später in Deutsche Zentralgenossenschaftskasse umbenannte. Schon zuvor hatte die „Deutschlandkasse“ ihr Geschäftsgebiet über Preußen hinaus ausgedehnt.

Kurze Zeit nach Gründung der Preußenkasse wurde der rechtliche Rahmen für Genossenschaften überarbeitet. Das Genossenschaftsgesetz, das 1867 auf Initiative des Parlamentariers Schulze-Delitzsch in Preußen in Kraft trat, galt später auch im Norddeutschen Bund und im gesamten Deutschen Reich. Mit der Reform von 1889 wurde erstmals die Möglichkeit geschaffen, Genossenschaften mit beschränkter Haftpflicht zu gründen. Außerdem konnten jetzt auch Zentralbanken die genossenschaftliche Rechtsform annehmen. Der neue Rechtsrahmen und die Bereitstellung günstiger Kredite durch die Preußenkasse lösten eine Gründungswelle im Genossenschaftssektor aus. In Preußen verzweieinhalbachte sich die Zahl der Genossenschaften zwischen 1895 und 1900. Auch in anderen Regionen war eine ähnliche Entwicklung zu beobachten. In dieser Zeit entstanden außerdem neue regionale Zentral- oder Verbandskassen, um den Genossenschaften die günstige Kreditversorgung durch die Preußenkasse zu erschließen.¹⁵

2.6. Spaltung des gewerblichen Genossenschaftswesens¹⁶

Der Allgemeine Verband der auf Selbsthilfe beruhenden deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften, der bereits die Gründung der Preußenkasse abgelehnt hatte, blieb zunächst auf Distanz zur neuen Bank. In der Tradition Schulze-Delitzschs wandte sich Verbandsanwalt Hans Crüger strikt gegen jede Form der Staatshilfe. Dementsprechend sprach er sich auch gegen die Gründung regionaler Zentralbanken aus. Schon im Vorfeld der Gründung der Preußenkasse regte sich Widerstand gegen die ablehnende Haltung des Allgemeinen Verbandes. In der Folge traten die Unterverbände in Niedersachsen und Württemberg aus dem Verband aus. In Hannover, Kiel, Osnabrück, Ulm und anderen Städten wurden städtische regionale Zentralkassen gegründet.

Die Errichtung der Hannoverschen Genossenschaftsbank Osnabrück im April 1897 ging auf Karl Korthaus zurück. Korthaus kam aus dem Malerhandwerk und setzte sich stark für die Gründung gewerblicher Genossen-

¹⁵ Vgl. Gunther Aschhoff und Eckart Henningsen, a.a.O., S. 29 ff.

¹⁶ Vgl. „75 Jahre Förderung im Volksbankenverbund“, Zentralkasse nordwestdeutscher Volksbanken eGmbH (Hrsg.), Hannover 1968, S. 23 - 31

schaften und als Initiator des Hauptverbandes der deutschen Gewerblichen Genossenschaften ein. Spätestens mit der Gründung dieses zweiten nationalen Verbandes, der 1901 in Osnabrück gegründet und 1903 nach Berlin verlegt wurde, kam es auch im gewerblichen Genossenschaftswesen zu einer Spaltung.

Seit Gründung der ersten Genossenschaften Mitte des 19. Jahrhunderts war die Genossenschaftsbewegung kräftig gewachsen. Bis 1903 waren mehr als 12.000 Kreditgenossenschaften entstanden, die von drei Millionen Mitgliedern getragen wurden. Die Genosschaftsorganisation war allerdings stark zersplittert. Neben vier großen Hauptverbänden gab es kleinerer Gruppen. Auch im Bereich der Zentralbanken konkurrierten vier nationale Institute. Bei Raiffeisen und Schulze-Delitzsch arbeiteten diese direkt mit den Kreditgenossenschaften zusammen (Zentralisation). Preußenkasse und Reichsgenossenschaftsbank verkehrten dagegen überwiegend mit Zentralkassen (Dezentralisation).¹⁷

Durch die wachsende Zahl gewerblicher Zentralkassen, die Bankgeschäfte mit der Preußenkasse tätigten, verengte sich die Geschäftsbasis der Soergelbank. Hinzu kam, dass viele Volksbanken dem Institut vorwarfen, sich zur Großbank entwickelt zu haben. Um die Ertragsbasis zu verbreitern, betrieb die Soergelbank zunehmend Geschäfte außerhalb ihres genossenschaftlichen Rahmens, die schließlich zu hohen Verlusten führten. Das zwang die Bank 1904 mit der Dresdner Bank zu fusionieren.¹⁸ Die Zentralbankfunktion für die Volksbanken wurde fortan von speziellen Genossenschaftsabteilungen der Dresdner Bank in Berlin und Frankfurt am Main wahrgenommen.¹⁹

2.7. Deutscher Genossenschaftsverband²⁰

Nach dem Ersten Weltkrieg näherten sich die Positionen der beiden gewerblichen Genossenschaftsverbände an. So stand der Allgemeine Verband der beschränkten Haftpflicht von Genossenschaften nicht mehr ablehnend gegenüber. Außerdem erhöhte sich der Druck zur Konsolidierung durch die Folgen des verlorenen Krieges und revolutionäre Forderungen

17 Vgl. „25 Jahre Genossenschafts-Abteilungen der Dresdner Bank – Ein Beitrag zur Geschichte des Deutschen Genossenschaftswesens“, Veröffentlichungen des Genossenschaftlichen Giroverbandes der Dresdner Bank, Heft 9, Berlin und Frankfurt am Main 1929, S. 17 – 20

18 Vgl. Thorwart: „Die Deutsche Genossenschafts-Bank ...“, a. a. O., S. 72 ff.

19 Vgl. „Deutschlandkasse einziges genossenschaftliches Zentralkreditinstitut“, in: Deutsche landwirtschaftliche Genossenschafts-Zeitung, Heft 4/1939, S. 59 u. 60

20 Vgl. „75 Jahre Förderung ...“, a. a. O., S. 32 ff., sowie: „Mitteilungen über den 57. Allgemeinen Verbandstag“, Allgemeiner Verband der auf Selbsthilfe beruhenden deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Hrsg.), Berlin 1920

einer Verstaatlichung wichtiger Teile der Wirtschaft. Von den Handwerkskammern kam 1916 schließlich die Anregung zum Zusammenschluss. Ein Jahr später bildeten der Allgemeine Verband und der Hauptverband eine Interessengemeinschaft, die im April 1920 zur Fusion führte. Der Allgemeine Verband nahm den Hauptverband auf und änderte seinen Namen in „Deutscher Genossenschaftsverband“. Im neuen Verband waren nun alle städtisch-gewerblichen Genossenschaften vertreten. Ihm gehörten 31 Revisionsverbände und mehr als 3.500 Einzelgenossenschaften an, darunter 1.400 Kreditgenossenschaften. Die Vereinbarung zwischen dem Allgemeinen Verband und dem Hauptverband betraf auch die Zentralkassenfrage: Die Kreditgenossenschaften konnten sich jetzt frei entscheiden, ob sie mit einer Genossenschaftsabteilung der Dresdner Bank oder mit einer regionalen Zentralkasse, die der Preußenkasse angeschlossen war, zusammenarbeiten wollten. Viele städtische Kreditgenossenschaften nutzten beide Wege.

2.8. Frankfurter Genossenschaftspakt

Erste Verhandlungen über einen Zusammenschluss des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften (Haas) und des Generalverbandes ländlicher Genossenschaften für Deutschland (Raiffeisen) wurden schon 1901 aufgenommen. Dabei ging es auch darum, der Marktmacht des Landwaren- und des Düngerhandels entgegenzuwirken. Eine Verbindung kam jedoch erst 1905 zustande, nachdem die Landwirtschaftliche Zentral-Darlehnskasse für Deutschland in Schwierigkeiten geraten war. Dadurch konnte sie die regelmäßigen Verluste der Filialbezirke des Generalverbandes nicht mehr auffangen. Die vereinbarte Eingliederung des Generalverbandes in den Reichsverband wurde jedoch nicht konsequent umgesetzt. 1913 starb Wilhelm Haas. Dem Generalverband ging es besser und die Verbindung wurde wieder aufgelöst.

Die Inflation hatte die deutsche Landwirtschaft in die Lage versetzt, ihre Schulden fast vollständig zu tilgen. Trotzdem verschuldete sie sich in den 1920er Jahren erneut sehr stark. Die Neuverschuldung gefährdete die Rentabilität der Landwirtschaft und sorgte für starke Einbußen im ländlichen Kreditwesen. Vor allem bei der Deutschen Raiffeisenbank – der Nachfolgerin der Landwirtschaftlichen Zentral-Darlehnskasse – hatten sich hohe Verluste angehäuft. Im Frühjahr 1928 legte die Reichsregierung ein Notprogramm zur Behebung der Agrarkrise auf. Der Preußenkasse wurden 25 Mio. Reichsmark zur Sanierung des ländlichen Genossenschaftswesens zur Verfügung gestellt. Die Deutsche Reichsbank-Kreditanstalt steuerte den gleichen Betrag bei. Für den Fall, dass eine Vereinheitlichung des

ländlichen Genossenschaftswesen gelingen würde, erklärte sich die Preußenkasse zudem bereit, den Teil der Verluste zu tragen, der über das Eigenkapital der zu sanierenden Institute hinaus ging. Der Präsident der Preußenkasse, Otto Klepper, übernahm die Vermittlerrolle zwischen Generalverband, Reichsverband und verschiedenen genossenschaftlichen Splittergruppen. Die Verhandlungen drohten 1929 an der Personalfrage für den neuen Einheitsverband zu scheitern. Ein Durchbruch gelang schließlich, als Klepper eine Doppelspitze mit zwei gleichberechtigten Präsidenten vorschlug. Am 19. Juli 1929 brachte der „Frankfurter Genossenschaftspakt“ die Einigung. Der frühere Reichsminister und Führer der Vereinigung der deutschen christlichen Bauernvereine, Andreas Hermes, sowie der Vizepräsident des Reichsverbandes Ludwig Hoheneegg, zogen ins Präsidium des neuen Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften – Raiffeisen – e.V. Mit 36.000 Genossenschaften und vier Millionen Mitgliedern startete der neue Verband im Februar 1930 als größte Genosschaftsorganisation der Welt.

Die Vereinbarung sah auch eine umfassende Konsolidierung des ländlichen Genossenschaftswesens vor. Man vereinheitlichte die Verbandsunterorganisationen und in jeder Region sollte künftig nur noch eine Warenzentrale arbeiten. Das Gleiche war auf lokaler Ebene für die Genossenschaften vorgesehen. Bei der Reorganisation des ländlichen Kreditwesens setzte sich das dreistufige System durch. Die Deutsche Raiffeisenbank wurde nach Bereinigung der Verluste aufgelöst. Das Bankgeschäft der Raiffeisenbank-Filialen hat man auf bestehende regionale Zentralkassen des alten Reichsverbandes übertragen. In Regionen, in denen das nicht möglich war, wurden selbstständige Zentralkassen errichtet, die mit der Preußenkasse zusammenarbeiteten. Der Frankfurter Genossenschaftspakt war ein Meilenstein auf dem Weg zur gemeinsamen Genossenschaftsorganisation. Die Einigung kam vor allem auf Druck der Preußenkasse zustande.

2.9. Genosschaftsorganisation im Dritten Reich²¹

In der deutschen Landwirtschaft wurden ab 1930 Stimmen laut, die mit dem aufkommenden Nationalsozialismus sympathisierten. Hermes und andere führende Persönlichkeiten des ländlichen Genossenschaftswesens wehrten sich zunächst erfolgreich gegen nationalsozialistischen Einfluss in den Führungsgremien des Reichsverbandes. Doch schon kurz nach der Machtergreifung der NSDAP setzte die „Gleichschaltung“ des ländlichen Genossenschaftswesens ein. Soweit Zentraleinrichtungen und Verbände

²¹ Vgl. Faust: „Geschichte ...“, a.a.O., S. 425 ff.

nicht bereits nationalsozialistisch unterwandert waren, wurden Vorstände, Aufsichtsräte und andere Führungspersönlichkeiten gedrängt, ihre Ämter niederzulegen und für linientreue Nachrücker freizumachen. Auch Andreas Hermes, der Anfang 1933 nach dem Tod von Ludwig Hohenegg zum alleinigen Präsidenten des Reichsverbandes gewählt wurde, behielt sein Amt nur kurze Zeit. Hermes war den neuen Machthabern durch seine demokratische Haltung ein Dorn im Auge. Unter dem Verdacht der Veruntreuung von Geldern der Preußenkasse wurde er verhaftet. Bereits im April 1933 trat der Gesamtausschuss des Reichsverbandes zusammen, um den Vorsitzenden der Reichsführergemeinschaft Walter Darré als Nachfolger für Hermes zu „wählen“. Nachdem der Reichsverband „gleichgeschaltet“ war, erfolgte im Dezember 1933 die Eingliederung in den „Reichsnährstand“. Alle wichtigen Funktionen gingen als Hauptabteilung III in den Reichsnährstand über.

Die Eingliederung hat den nach dem Frankfurter Genossenschaftspakt eingeleiteten Konsolidierungsprozess bei den ländlichen Genossenschaften beschleunigt. Die neuen Machthaber haben auch die Bereinigung unter den Zentralbanken vorangetrieben. So wurde die Landesgenossenschaftsbank Darmstadt, die aus der Zentralkasse der hessischen Landwirtschaftlichen Genossenschaften entstanden war, mit der Genossenschaftlichen Zentralkasse Frankfurt am Main zur Landesbauernkasse Rhein-Main-Neckar verschmolzen. Schon vor der Verschmelzung siedelten die beiden Institute in das Haus des Reichsnährstandes in Frankfurt am Main über.²² Durch die Einflussnahme der NSDAP waren wichtige genossenschaftliche Grundprinzipien, wie Eigeninitiative oder demokratische Selbstverwaltung kaum noch zu erkennen. Daran änderte sich auch nichts, als die Revisionsverbände des Reichsverbandes im April 1935 ihre Finanz- und Verwaltungshoheit zurückerhielten. Die ländlichen Waren-genossenschaften dienten der „Erzeugungsschlacht“ und die Kreditgenossenschaften wurden als Sammelstellen der für die Rüstung notwendigen Gelder instrumentalisiert.

Zum Zeitpunkt der Machtergreifung gehörte Karl Korthaus dem Führungsgremium des Deutschen Genossenschaftsverbandes an. Er stellte sich hinter die noch junge nationalsozialistische Bewegung. Schon vor seinem Tod im Dezember 1933 setzte die Gleichschaltung des Genossenschaftsverbandes ein, indem politische Funktionäre in die Führungsriege einzogen. Demokratisch gewählte Gremien wie der engere Ausschuss oder der Gesamtausschuss wurden 1936 abgeschafft. Dafür wurde ein Beirat eingesetzt, dessen Mitglieder der Präsident bestimmte. Auch die städtischen Kreditgenossenschaften wurden im Sinne des Nationalsozialismus

22 Vgl. *Landesbauernkasse Rhein-Main-Neckar: „Geschäftsbericht 1934“*, S. 3

instrumentalisiert. Die neuen Machthaber waren sich der Bedeutung der Genossenschaftsbewegung bewusst. Deshalb hat man die liberale Genossenschaftsidee des längst verstorbenen Hermann Schulze-Delitzsch und anderer Genossenschaftsgründer als antikapitalistisch uminterpretiert.^{23 24}

Die Reichsregierung machte ihren Einfluss auch bei der Neuordnung der Zentralbanken geltend. Im Bereich des Genossenschaftsverbandes wuchs die Zahl regionaler Zentralinstitute, die mit der Preußen- bzw. Deutschlandkasse zusammenarbeiteten. Das erhöhte den Wettbewerbsdruck für die Genossenschaftsabteilungen der Dresdner Bank. Deshalb machte die Großbank der Genossenschaftsorganisation 1928 den Vorschlag, eine „Deutsche Genossenschaftsbank AG“ zu gründen. Die neue Zentralbank sollte die Genossenschaftsabteilungen der Dresdner Bank übernehmen und gleichberechtigt mit der Deutschlandkasse Kredite auch an regionale Zentralkassen vergeben. Diesen Vorschlag lehnten Zentralkassen und Deutschlandkasse ab. Im Januar 1939 kam es auf Betreiben der Reichsregierung zu einer Einigung zwischen Dresdner Bank und Deutschlandkasse. Die Vereinbarung beinhaltete, dass die Dresdner Bank ihre Genossenschaftsabteilungen auflöst und deren Aufgaben auf die Deutschlandkasse und die mit ihr kooperierenden städtischen Zentralkassen überträgt. Hierfür wurde die Dresdner Bank entschädigt.

Damit war die Deutschlandkasse alleiniges Spitzenkreditinstitut in einem dreistufigen Bankensystem. Sie übernahm auch den genossenschaftlichen Giroverband der Dresdner Bank. Der bargeldlose Überweisungsverkehr für die städtischen und die ländlichen Kreditgenossenschaften wurde von nun an in einem gemeinsamen System, dem Deutschen Genossenschaftsring organisiert. Ein drei Viertel Jahrhundert nach Gründung der ersten Vorschussvereine und Darlehnskassen-Vereine durch Schulze-Delitzsch und Raiffeisen gab es mit der Deutschlandkasse und dem Genossenschaftsring erstmals verbindende Elemente zwischen den beiden großen deutschen Genossenschaftsorganisationen.

Nach Kriegsausbruch im September 1939 verschärfte sich auch die Situation bei den Genossenschaftsbanken. Den Kreditinstituten fehlte zunehmend qualifiziertes Personal durch Fronteinsätze. Der immense Ressourcenverbrauch der Kriegsmaschinerie verknappte das Warenangebot, so dass die Bürger gezwungen waren, einen wachsenden Teil ihrer Einkommen zu sparen. Gleichzeitig kam die Investitionstätigkeit im Handwerk und in der Landwirtschaft praktisch zum Erliegen, so dass die Kreditnachfrage bei den Kreditgenossenschaften einbrach. Über die regionalen

23 Vgl. W. Teutschlaender: „Unsere ideellen Aufgaben“, in: *Deutsche landwirtschaftliche Genossenschafts-Zeitung*, Heft 23/1942, S. 251 u. 252

24 Vgl. Faust: „Geschichte ...“, a.a.O., S. 307 ff.

Zentralkassen erreichte die Einlagenflut die Deutschlandkasse. Da auch die Zentralbank kaum Möglichkeiten der Kreditvergabe besaß, wurden die Mittel fast ausschließlich in Reichsanleihen investiert.

2.10. Kriegsende und Wiederaufbau

Als die Bombenangriffe auf deutsche Städte zunahmen, verließ die Deutschlandkasse Berlin und zog mit einem Teil der Büroausstattung und den Buchungsunterlagen nach Gotha. Kurz vor der Besetzung Thüringens gelang die Verlagerung ins hessische Marburg. Der frühere Präsident des Reichsverbandes Andreas Hermes wurde im Zusammenhang mit dem Hitler-Attentat verhaftet. Als Konspirant der Widerstandskämpfer verurteilte man ihn im Januar 1945 zu Tode. Die Urteilsvollstreckung verzögerte sich jedoch immer wieder. Schließlich konnte er wenige Tage vor der Einnahme Berlins im Chaos des Zusammenbruchs aus seiner Todeszelle fliehen. So war es ihm möglich, nach Kriegsende an der Gründung des Deutschen Raiffeisenverbandes, Bonn, mitzuwirken. Man wählte ihn zum ersten Präsidenten des Reichsverbandesnachfolgers. Außerdem wurde er Präsident des Deutschen Bauernverbandes und Mitglied des Wirtschaftsrates.

Die Deutsche Zentral-Genossenschaftskasse stand nicht nur vor dem Problem, dass sie ihren in Ost-Berlin gelegenen Firmensitz verloren hatte. Viel schwieriger wog, dass das Vermögen der Bank fast ausschließlich aus Anleihen des untergegangenen Reiches bestand. Deshalb entschloss man sich, in Frankfurt am Main einen Nachfolger in Form der Deutschen Genossenschaftskasse (DGK) zu gründen. Die neue Zentralbank wurde 1949 als Anstalt des öffentlichen Rechts errichtet. Den entscheidenden Anteil an der Gründung der Bank hatte Andreas Hermes, der seinen politischen und wirtschaftlichen Einfluss geltend machte. Schon zu Beginn hielten die regionalen Zentralbanken und andere Genossenschaften fast 60 Prozent des Kapitals. In der schwierigen Situation des zerstörten Nachkriegsdeutschlands war die Gründung der Deutschen Genossenschaftskasse eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung der Genossenschaftsbanken im Westen. Die Einführung der sozialen Marktwirtschaft ermöglichte den Wiederaufbau unabhängiger Genossenschaften auf der Basis freiwilliger Selbsthilfe und demokratischer Willensbildung. In der sowjetischen Besatzungszone fehlte das Spitzeninstitut nach der Verlagerung der Deutschlandkasse in den Westen. 1950 wurde deshalb in Berlin im Gebäude der früheren Deutschlandkasse die staatliche Deutsche Bauernbank gegründet. Während die regionalen Zentralkassen im Westen weiter bestehen konnten, wurden die fünf Landesgenossen-

schaftsbanken im Osten 1952 in die Bauernbank eingegliedert. Aus der Bauernbank entwickelte sich später die Bank für Landwirtschaft und Nahrungsgüterwirtschaft der DDR – ein zentrales Staatsorgan des Ministerrates.²⁵ Unter den Rahmenbedingungen der Zentralverwaltungswirtschaft hatte nicht nur das Zentralinstitut die charakteristischen Merkmale genossenschaftlicher Unternehmen verloren. Auch die städtischen und ländlichen Kreditgenossenschaften, die in der DDR als Genossenschaftskassen für Handwerk und Gewerbe bzw. als Bäuerliche Handelsgenossenschaften firmierten, hatten außer den gleichen Wurzeln kaum noch Gemeinsamkeiten mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken im Westen.

2.11. Neuordnung der Genosschaftsorganisation

Während die Zentralverwaltungswirtschaft den Kreditgenossenschaften der DDR kaum Entwicklungsspielraum ließ, profitierten die Volksbanken und die Raiffeisenbanken in der BRD vom Wirtschaftswunder, das sich unter den Rahmenbedingungen der sozialen Marktwirtschaft entfalten konnte. Nicht nur die Zahl der Genossenschaftsmitglieder wuchs kräftig. Die Genossenschaftsbanken konnten auch ihre Marktanteile ausbauen. 1967 wurde die seit den 1930er Jahren bestehende Zinsbindung bei den Soll- und Habenzinsen vom Bundesaufsichtsamt aufgehoben. Daraufhin war eine allmähliche Verschärfung des Wettbewerbs im Kreditgewerbe zu beobachten. Auch zwischen den Volksbanken und Raiffeisenbanken gab es Konkurrenz, vor allem in Orten, in denen gleichzeitig Geschäftsstellen verschiedener Kreditgenossenschaften nebeneinander bestanden. Der zunehmende Wettbewerb mit Sparkassen und anderen Banken machte für Zentralbanken und Kreditgenossenschaften die Bildung größerer Einheiten notwendig. Sinnvolle Fusionen auf lokaler und regionaler Ebene wurden jedoch oft durch die getrennten Organisationen der ländlichen und der städtischen Genossenschaftsbanken behindert. Auch der Zusammenschluss der aus der Landesbauernkasse Rhein-Main-Neckar hervorgegangenen Genossenschaftlichen Zentralbank, mit der Raiffeisen-Zentralbank Rheinpfalz zur Genossenschaftlichen Zentralbank Frankfurt am Main war 1970 eine Fusion innerhalb der ländlichen Organisation.

Ende der 1960er Jahre begannen der Raiffeisenverband und der Deutsche Genossenschaftsverband mit Fusionsverhandlungen, die 1972 zu einer

²⁵ Vgl. Dieter Westphal: „Tradition und Neugestaltung – Die Beendigung der Tätigkeit der zentralen deutschen Genossenschaftsbank auf dem Gebiet der sowjetischen Besatzungszone und die Neugestaltung des Bankgeschäfts für die Landwirtschaft in der DDR“, in: Markus Hanisch (Hrsg.), *Genossenschaftsmodelle – zwischen Auftrag und Anpassung, Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen* 56, Berlin 2002, S. 51 – 78

umfassenden Neuordnung des genossenschaftlichen Verbandswesens führten. Der Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV), Bonn, wurde als gemeinsamer Dachverband für alle gewerblichen und ländlichen Genossenschaften in Deutschland gegründet. Unter dem Dachverband wurden drei nationale Spitzenverbände für die Genossenschaftsbanken, für die ländlichen sowie für die gewerblichen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften errichtet. Mit dem Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Bonn, erhielten erstmals alle ländlichen und städtischen Kreditgenossenschaften einen gemeinsamen nationalen Verband. Nach einer Übergangszeit wurden auch die beiden Sicherungssysteme unter dem Dach des BVR zusammengeführt.

Bereits zu Beginn der 1970er Jahre setzte eine Diskussion über Rationalisierungserfordernisse auf Ebene der Zentralinstitute ein. Durch Fusionen war die Zahl der Kreditgenossenschaften von knapp 12.000 im Jahr 1950 auf rund 7.000 geschrumpft und deren durchschnittliche Betriebsgröße stark gewachsen. Dadurch verlor der Liquiditätsausgleich als traditionelle Aufgabe der Zentralbanken an Bedeutung. Gleichzeitig nahm die Zahl der pro Zentralbank betreuten Ortsbanken immer weiter ab. Im Mittelpunkt der Debatte stand deshalb die Frage, ob die genossenschaftliche Bankengruppe künftig noch regionale Zentralbanken benötigt, d. h. ob der genossenschaftliche Finanzverbund künftig zwei- oder dreistufig aufgebaut sein sollte.

Zunächst wurden 1972 die Rationalisierungs-Gesellschaft genossenschaftlicher Zentralbanken sowie die DZ-BANK Deutsche Zentralgenossenschaftsbank AG in Frankfurt am Main gegründet. Mit der Rationalisierungs-Gesellschaft wurde den regelmäßigen Gesprächen zwischen Zentralbanken und Deutscher Genossenschaftskasse (DGK) ein fester Rahmen gegeben. Da eine Übernahme der Geschäfte der regionalen Zentralbanken durch die DGK zu diesem Zeitpunkt rechtlich nicht möglich war, sollte die DZ-BANK, die Funktionen der Zentralbanken und der DGK übernehmen. Allerdings deutete sich Widerstand an. Außerdem zeichnete sich noch im gleichen Jahr eine bevorstehende Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für das Spitzenkreditinstitut ab. Daher erfolgte die Übertragung der Bankgeschäfte auf die DZ-BANK nicht. Schließlich veränderte sich die Situation durch die Verabschiedung des Gesetzes über die DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank 1975. Durch das neue Gesetz durfte die Bank – im Gegensatz zu ihren Vorgängern – Niederlassungen im In- und Ausland unterhalten. Das ermöglichte der genossenschaftlichen Bankengruppe die Expansion ins Ausland. Das Spitzenkreditinstitut eröffnete bereits 1976 erste Auslandsstützpunkte in

New York und Hongkong. Wichtiger war jedoch, dass die DG BANK das Geschäft regionaler Zentralbanken übernehmen und in Niederlassungen fortführen konnte.

Die Neuordnung der Bundesverbände ging mit einem umfassenden Verschmelzungsprozess zwischen der ländlichen Raiffeisen- und der gewerblichen Genossenschaftsorganisation Hand in Hand. Zahlreiche Volksbanken und Raiffeisenbanken schlossen sich zusammen. Auf regionaler Ebene fusionierten die meisten Prüfungsverbände sowie etliche Zentralbanken beider Seiten. So entstand in Stuttgart die Genossenschaftliche Zentralbank (GZB) als gemeinsames Zentralinstitut der Volksbanken und Raiffeisenbanken Württembergs. In Nordrhein-Westfalen schlossen sich gleich drei Banken zur Westdeutschen Genossenschafts-Zentralbank (WGZ), Düsseldorf, zusammen. In Karlsruhe folgte die Fusion der Zentralkasse der Volksbanken mit der Raiffeisen-Zentralbank zur Südwestdeutschen Genossenschafts-Zentralbank (SGZ). Später übernahm die SGZ die Genossenschaftliche Zentralbank in Frankfurt am Main und verlegte ihren Sitz dort hin. 1982 entstand im Bereich Hamburg/Hannover/Oldenburg die Norddeutsche Genossenschaftsbank (NG BANK).

Als 1985 die Bayerische Raiffeisen-Zentralbank AG in Schieflage geriet, wurde ihr Bankgeschäft auf die DG BANK übertragen. Ein Jahr später entschloss sich auch die Bayerische Volksbanken AG zur Übertragung ihres Bankgeschäftes. Damit gab es seit 1939 erstmals wieder ein Nebeneinander von Zwei- und Dreistufigkeit im genossenschaftlichen Finanzverbund. Das heizte die Diskussion um die Rationalisierungserfordernisse und die optimale Verbundstruktur an. Während die Befürworter der Zweistufigkeit mit Effizienzvorteilen argumentierten, fürchteten die Anhänger der Dreistufigkeit eine hohe Machtkonzentration beim Spitzeninstitut nach einer Verschmelzung mit dem Mittelbau. Im Dezember 1989 mündete die Strukturdiskussion schließlich in der Verabschiedung der „Verbund-Konvention“.²⁶ Die Vereinbarung regelte Struktur und Zusammenarbeit der Zentralbanken und der DG BANK sowie Eigentums- und Kontrollrechte an wichtigen Verbundunternehmen. Die Konvention ließ ausdrücklich ein Nebeneinander von Zwei- und Dreistufigkeit zu. In den Regionen sollte selbst entschieden werden, ob das Bankgeschäft der jeweiligen Zentralbank auf die DG BANK zu übertragen war, oder ob die Zentralbank selbstständig bleiben sollte. In Zweistufigkeitsgebieten konnten regionale Holdinggesellschaften die Interessen der Kreditgenossenschaften bündeln. Im gleichen Jahr entschlossen sich die NG BANK und Raiffeisen-Zentralbank Kurhessen AG zur Übertragung des Bankgeschäfts auf die DG BANK.

²⁶ Vgl. „BVR-Verbund-Konvention einstimmig verabschiedet“, in: *Bankinformation*, Heft 1/1990, S. 6 u. 7

Die deutsche Wiedervereinigung brachte auch für die Genossenschaftsorganisation große Herausforderungen mit sich. Die 272 Bäuerlichen Handelsgenossenschaften (BHG) mit Bankabteilung und die 95 Genossenschaftskassen für Handwerk und Gewerbe galt es auf die Erfordernisse der Marktwirtschaft vorzubereiten. Im Rahmen einer Solidaraktion unterstützten die Volksbanken und Raiffeisenbanken der alten Bundesländer sowie die DG BANK die notwendigen Investitionen in Gebäude und Technik. Lokale Banken gingen Partnerschaften ein und Mitarbeiter westdeutscher Kreditgenossenschaften wechselten für mehrere Wochen in die neuen Bundesländer. Dort unterstützten sie die Kreditgenossenschaften, die sich jetzt wieder Volksbank oder Raiffeisenbank nannten, bei ihrem Start in die Marktwirtschaft. Die DG BANK übernahm im Juli 1990 die Zentralbankfunktion in den neuen Bundesländern. Hierzu wurde das Zentralbankgeschäft der früheren Bank für Landwirtschaft und Nahrungsgüterwirtschaft der DDR (BLN) auf die DG BANK übertragen.²⁷

Ende der 1990er Jahre war die Verschmelzung zwischen DG BANK und Zentralbanken weit fortgeschritten. Rund 1.800 der 3.000 deutschen Kreditgenossenschaften wurden inzwischen direkt von der DG BANK betreut. Als die Bank 1991 hohe Wertverluste aus Wertpapiertransaktionen zu verkraften hatte, kam der Fusionsprozess zum Erliegen. Die Bank musste die Hilfe der genossenschaftlichen Sicherungseinrichtung in Anspruch nehmen und eine Konsolidierung einleiten.

2.12. DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank

Die Verbundstruktur mit einem zweistufigen Aufbau in Nord-, Ost- und Südostdeutschland sowie drei Stufen in West- und Südwestdeutschland blieb ein Jahrzehnt unverändert. Erst im Jahr 2000 kam wieder Bewegung in den Konzentrationsprozess, als sich SGZ-Bank und GZB-Bank zur GZ-Bank zusammenschlossen. Bereits im darauf folgenden Jahr fusionierten GZ-Bank und DG BANK zur sechstgrößten Bank Deutschlands. Das neue Institut erhielt den Namen DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, Frankfurt am Main, – den Firmennamen, den man bereits 1972 zu Beginn der Strukturdebatte für die gemeinsame Zentralbank vorgesehen hatte.

Die Verschmelzung fand vor dem Hintergrund einer dramatischen Verschlechterung der Ertragslage im Bankensektor statt. Nach dem Börsencrash zu Beginn des neuen Jahrhunderts waren die Erträge insbesondere

²⁷ Vgl. Christopher Pleister und Eckart Henningsen: „Das Spitzeninstitut der deutschen Genossenschaften und seine Tätigkeit in den neuen Bundesländern“, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* Heft 2/1991, S. 101 – 110

im Investment Banking eingebrochen. Außerdem ergab sich ein hoher Wertberichtigungsbedarf bei den Krediten. Von den Fusionspartnern war vor allem die DG BANK von dieser Entwicklung betroffen. Unter dem Titel „Building DZ BANK“ wurde ein umfassender Umbauprozess gestartet. Dabei ging es nicht nur darum, die erheblichen Synergiepotenziale auf der Ertrags- und auf der Kostenseite zu heben, sondern auch um eine wirksame Eindämmung von Risiken. Im Geschäftsjahr 2005 konnte die konsequent durchgeführte Restrukturierung der Bank erfolgreich abgeschlossen werden.

3. Die genossenschaftliche FinanzGruppe heute

Heute handelt es sich bei der genossenschaftlichen Bankengruppe um einen dezentralen, zweistufigen Verbund. Die Primärstufe besteht aus einem flächendeckenden Netzwerk selbstständiger und eigenverantwortlicher Kreditgenossenschaften – vor allem Volksbanken und Raiffeisenbanken. Die eigene Produktpalette dieser 1.232 Ortsbanken (31.12.2007) wird durch das subsidiäre Angebot der Zentralinstitute DZ BANK und WGZ BANK sowie durch Dienstleistungen verschiedener Allfinanzpartner komplettiert. Die Kreditgenossenschaften sind nicht nur Geschäftspartner der Zentralbanken, sondern gleichzeitig deren gemeinsame Eigentümer. Zu den wichtigsten Allfinanzpartnern der Kreditgenossenschaften zählen Unternehmen wie die Bausparkasse Schwäbisch Hall, die Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank, die Kapitalanlagegesellschaft Union Investment oder die R+V Versicherung, die zugleich Tochtergesellschaften der DZ BANK sind. Bei der Erstellung ihrer Dienstleistungen werden die Kreditgenossenschaften, Zentralbanken und ihre Allfinanzpartner in bestimmten Bereichen von Produktionspartnern unterstützt. Produktionspartner wie der Wertpapierabwickler dwp bank, der Geschäftsprozessoptimierer VR Kreditwerk, der Zahlungsverkehrs- und Kartenspezialist equens sowie die genossenschaftlichen Rechenzentralen FIDUCIA und GAD haben sich auf bestimmte back-office-Funktionen spezialisiert und sind für die Weiterentwicklung der Datenverarbeitung verantwortlich.

Alle Volksbanken und Raiffeisenbanken gehören einem regionalen Prüfungsverband an, der nicht nur die gesetzlich vorgeschriebenen Unternehmensprüfungen durchführt, sondern auch in der Beratung der Banken oder der Schulung der Mitarbeiter tätig ist. Nationaler Spitzenverband ist der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR). Er ist Lobbyist für die wirtschaftlichen und politischen Interessen seiner Mitglieder, koordiniert die Strategiefindung im Verbund und unterhält die genossenschaftliche Sicherungseinrichtung, deren Wurzeln bis in

die 1930er Jahre zurückreichen und die entscheidend zur Stabilität des Bankensektors in Deutschland beiträgt. Gemeinsam haben alle Volksbanken und Raiffeisenbanken einschließlich ihrer Zentralinstitute eine addierte Bilanzsumme von 894,2 Mrd. Euro, was einem Marktanteil unter den Universalbanken in Deutschland von 15,5 % entspricht. Durch ihr dichtes Netz von 13.625 Bankstellen und durch die tiefe Verwurzelung in der Bevölkerung über ihre 16,1 Millionen Anteilseigner haben die Volksbanken und Raiffeisenbanken eine besonders starke Marktposition im Retail Banking und im mittelständischen Firmenkundengeschäft.

4. Die Verbundidee bei Preußenkasse und Nachfolgeinstituten²⁸

Die Preussische Zentralgenossenschaftskasse wurde im Oktober 1895 nach dem Vorbild der Reichsbank als Anstalt des öffentlichen Rechts gegründet und vom Staat mit Kapital ausgestattet. Vor allem der preussische Finanzminister Johannes Miquel setzte sich für die Gründung der Bank und für spätere Kapitalerhöhungen ein. Ab 1905 – also zehn Jahre nach Gründung – machten erstmals regionale Zentralkassen von der Möglichkeit Gebrauch, sich am Kapital der Preußenkasse zu beteiligen.²⁹ Doch auch nach weiteren Beteiligungen der genossenschaftlichen Kreise blieb der entscheidende Einfluss in Händen des Preussischen Staates.³⁰ Um eine enge Verbindung zwischen den genossenschaftlichen Verbänden und Verbandskassen herzustellen, sah bereits das Gesetz zur Gründung der Preußenkasse einen „Ausschuss zur beirätlichen Mitwirkung bei den Geschäften“ vor.³¹ Neben hochrangigen Staatsvertretern gehörten Wilhelm Haas und Karl Korthaus dem Gremium an.

Die Gründung der Preußenkasse erfolgte vor dem Hintergrund einer Agrarkrise. Die neue Bank sollte das ländlichen Genossenschaftswesen aber auch die Handwerker-genossenschaften wirtschaftlich fördern. Zusammen mit den lokalen Kreditgenossenschaften und den selbstständigen regionalen Zentralkassen bildete die Preußenkasse als Spitzenkreditinstitut einen dreistufigen Verbund (Dezentralisation). Die Bank arbeitet bis 1918 ausschließlich mit regionalen genossenschaftlichen Zentralkassen oder Verei-

²⁸ DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank: „Bericht über das Geschäftsjahr 1980“, Sonderteil Bilder – Daten – Dokumente zur Geschichte der DG BANK, S. 33 – 44, sowie: Faust: „Geschichte...“, a.a.O., S. 543 ff.

²⁹ DG BANK: „Bericht über das Geschäftsjahr 1980...“, a.a.O., S. 37

³⁰ Vgl. Deumer: „Das deutsche Kreditgenossenschaftswesen...“, a.a.O., S. 30

³¹ Vgl. Gesetz betreffend der Errichtung einer Zentralanstalt zur Förderung des genossenschaftlichen Personalkredits, vom 31. Juli

1895, §§ 12 – 14

nigungen zusammen. Später konnte sie auch an andere Genossenschaften Kredite vergeben, sofern deren Kreditbedarf nicht von den Verbandskassen gedeckt wurde.³² Die Preußenkasse sorgte für den Liquiditätsausgleich im genossenschaftlichen Verbund und stellte die Verbindung zum Geldmarkt her. Ihrer genossenschaftlichen Förderaufgabe kam die Preußenkasse vor allem durch die Bereitstellung zinsgünstiger Kredite an die Verbandskassen nach. Anders als die privaten Banken berücksichtigte die Preußenkasse bei ihren Ausleihungen an Verbandskassen die Haftsummen der Mitglieder der angeschlossenen Kreditgenossenschaften. Im Kredit- und Einlagengeschäft zielte sie auf möglichst gleich bleibende Zinssätze ab. Im Vergleich zur Soergelbank und zur LCDK profitierte die Preußenkasse von einer guten Kapitalausstattung. Im Interesse der Genossenschaften begnügte sich der Staat mit einer geringen Verzinsung des Grundkapitals.³³ Verbandskassen die in den Genuss zinsgünstiger Kredite – oft unter dem Zinssatz der Reichsbank – kommen wollten, mussten eine Ausschließlichkeitserklärung abgeben.

1895 startete die Preußenkasse mit Geschäftsbeziehungen zu zwei Verbandskassen. Im Laufe des ersten Geschäftsjahres nahmen bereits 22 regionale Zentralen die Dienstleistungen des Spitzenkreditinstituts in Anspruch. Bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts stieg die Zahl auf gut 50 angeschlossene Verbandskassen, die zum Teil neu gegründet wurden, um den Genossenschaften die günstigen Ausleihungen der Preußenkasse zu erschließen. 1930 beteiligte sich das Deutsche Reich am Kapital der Bank, die zwei Jahre später in Deutsche Zentralgenossenschaftskasse umbenannt und der Aufsicht des Reichs unterstellt wurde.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Deutsche Genossenschaftskasse (DKG) als Nachfolger der „Deutschlandkasse“ errichtet. Bereits bei der Gründung hielten die regionalen genossenschaftlichen Zentralbanken über die Hälfte des Grundkapitals. Im Laufe der Zeit ging der Staatsanteil immer weiter zurück. Bei der Umbenennung in DG BANK 1975 betrug er nur noch gut 1 Prozent. Mit dem DG BANK-Gesetz erhielt die DGK nicht nur einen neuen Namen, sondern auch stark erweiterte Befugnisse. Sie durfte jetzt Bankgeschäfte alle Art betreiben. Dafür gingen Steuervergünstigungen verloren. Seinen Abschluss fand dieser Wandel in der Privatisierung der DG BANK 1998. Die Bank wurde in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Der verbliebene Kapitalanteil der Bundesrepublik Deutschland wurde von den Genossenschaftsbanken übernommen.

³² Vgl. „Die Preußische Zentralgenossenschaftskasse ...“, a.a.O., S. 29

³³ Vgl. Jost: „Probleme ...“, a.a.O., S. 344

5. Resümee

In der Geschichte des genossenschaftlichen Bankensektors ist eine Reihe genossenschaftlicher Zentralbanken entstanden, die starke Unterschiede hatten und die sich verschieden entwickelten. Während die Soergelbank als Selbsthilfeeinrichtung der Vorschussvereine gegründet wurde und sich in Richtung einer privaten Großbank entwickelte, besaß die Preußen- bzw. Deutschlandkasse Charakterzüge einer staatlichen Förderbank mit dirigistischen Elementen. Nachfolgeinstitute entwickelten sich dann immer stärker in Richtung einer auf genossenschaftlicher Selbsthilfe beruhenden Zentralbank. Die LCDK hatte zwar den Charakter einer genossenschaftlichen Zentralbank. Aber die Solidarität im Verbund mit den lokalen Kreditgenossenschaften war weniger stark ausgeprägt als bei der Landwirtschaftlichen Genossenschaftsbank Darmstadt, die die anfangs definierten charakteristischen Eigenschaften eines genossenschaftlichen Verbundes am ehesten erfüllte.

Mit dem starken Wachstum des Genossenschaftswesens ging in der Anfangsphase eine zunehmende Zersplitterung einher, die sich auch auf der Ebene nationaler und regionaler Verbände widerspiegelte. Erst nach dem Ersten Weltkrieg setzte dann ein Konzentrationsprozess bei Verbänden und Zentralbanken ein, der in eine gemeinsame genossenschaftliche FinanzGruppe mündete. Oft wurde die Entwicklung von wirtschaftlichen und politischen Krisen angetrieben. In den letzten Jahrzehnten haben vor allem auch der intensive Branchenwettbewerb und positive Erfahrungen während der Finanzkrise dazu beigetragen, dass die Genossenschaftsbanken den gemeinsamen dezentralen, demokratischen und solidarischen Verbund als robuste und effiziente Organisationsform erkennen und gegen äußere Einflüsse verteidigen.

Kurzbiografien der Autorinnen und Autoren

THORSTEN WEHBER: *1963, Studium (Mittlere u. Neuere Geschichte, Politikwissenschaft, Philosophie) und Promotion (1995) an der Universität Göttingen; danach Wirtschaftsarchivar bei der Hamburg-Mannheimer Versicherung, der Deutschen Angestellten-Krankenkasse und der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank; seit 2002 Leiter des Sparkassenhistorischen Dokumentationszentrums des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes; Vorsitzender der Study Group on Savings Banks History der Europäischen Sparkassenvereinigung; Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats des Instituts für bankhistorische Forschung; Lehrbeauftragter an der Hochschule und der Management-Akademie der Sparkassen-Finanzgruppe, Bonn.

PETER GLEBER: Dr. phil., Historiker, Museumsкуратор, geboren 1965 in Bad Dürkheim, Studium der Neueren Geschichte, Wirtschafts- und Sozialgeschichte sowie Politikwissenschaft (Univ. Mannheim), Zentralarchiv der Juden in Deutschland (Heidelberg), Ausbildung am Landesmuseum für Technik und Arbeit (Mannheim), Leiter der KZ-Gedenkstätte Sandhofen (Mannheim), seit 2005 Wissenschaftlicher Leiter des Genossenschaftshistorischen Informationszentrums (Berlin). Mitglied im Wiss. Beirat des Instituts für Bankhistorische Forschung (Frankfurt am Main), Veröffentlichungen zur Wirtschafts-, Kultur- und Sozialgeschichte. E-Mail: p.gleber@bvr.de

DR. ARND KLUGE war von 1990 bis 1991 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Marburg bei Prof. Dr. Eberhard Dülfer. Im Jahr 1991 promovierte er bei Prof. Dr. Hans Pohl in Bonn mit dem Thema: Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften. Zur Entwicklung mitgliederorientierter Unternehmen. Seit 1993 ist er als Archivar und Museumsleiter in Hof tätig. An der Fachhochschule Hof und der Universität Regensburg nahm er Lehraufträge wahr.

DR. BURCHARD BÖSCHE: *1946, Kaufmann im Lebensmitteleinzelhandel, BWL-Studium Wirtschaftsakademie Bremen, Jura-Studium FU Berlin und Universität Bremen, arbeitsrechtliche Promotion, 1979 – 1981 stv. Leiter Bildungszentrum Oberjosbach, 1982 – 1992 Gewerkschaft NGG, Sachbearbeiter/Geschäftsführer Verwaltungsstelle Frankfurt/Main, stv. Landesbezirksvorsitzender Hessen/Rheinland-Pfalz-Saar, 1992 – 1997 NGG Hauptverwaltung, Referatsleiter, Vorstandssekretär, seit 1997 Rechtsanwalt, 1999 – 2011 Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften, Justiziar, Vorstandsmitglied, seit 2000 Vorstandsmitglied Heinrich-Kauf-

mann-Stiftung, Leiter des Hamburger Genossenschafts-Museums. boesche@kaufmann-stiftung.de

DIPL. VW. ARMIN PETER: Geboren 1939 in Hannover, wirtschaftspolitischer Referent in Verbänden des Genossenschaftswesens in Hamburg, seit 1975 Direktor Öffentlichkeitsarbeit/Gemeinwirtschaft der co op AG und im Aufsichtsrat diverser Tochtergesellschaften in Frankfurt/M., ab 1991 Pressereferent und Aufsichtsratsmitglied der ASKO Deutsche Kaufhaus AG, Saarbrücken; Publizist; ehrenamtlich tätig im Seniorenausschuss und Vorstand des ver.di Landesbezirks Hamburg.

MANFRED SONNENSCHNEIDER: Dipl. Betriebswirt (ADG), Mitglied des Vorstands der Bank im Bistum Essen eG.

BARBARA GÜNTHER: Kulturwissenschaftlerin und Archivarin, Studium der Geschichte und Germanistik in Hamburg; Weiterbildung in den Bereichen Kulturpflege und Archivwesen; Tätigkeit in Archiven und Museen; langjährige freiberufliche Arbeit für private und öffentliche Auftraggeber und Unternehmen. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte in Unternehmensgeschichte, insbesondere Genossenschaften, Banken und Versicherungen, sowie in Regionalgeschichte mit zahlreichen Veröffentlichungen; Aufbau von Kommunal-, Unternehmens- und Bildarchiven.

JOSEF SCHMID: *1962; Studium der Geschichte, Politikwissenschaft und Soziologie in Berlin, Freiburg und Hamburg; Promotion am Fachbereich Geschichte der Universität Hamburg 1997; Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsstelle für Zeitgeschichte in Hamburg (FZH) 1997-2005; Organisation und Durchführung von Seminaren zur politischen Bildung 1993-1999; Vorstand von Geschichtswerk eG 2011-2015; Lehrbeauftragter an der Universität Hamburg seit Sommersemester 2014; Berater, Autor und Lektor von zahlreichen Buch- und Ausstellungsprojekten zur deutschen Zeitgeschichte für öffentliche und private Auftraggeber.

DIPL.-ING. DIETER HOEFER: *1953 in Meißen, Facharbeiter für Datenverarbeitung, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der TU-Dresden, Tätigkeiten in der Datenverarbeitung und landwirtschaftlichen Bereichen, Gründungs- und Vorstandsmitglied des Dresdner Geschichtsvereins, Vorsitzender des Presseclubs Dresden, heute Pressesprecher der Dresdner Volksbank Raiffeisenbank, E-Mail: dieter.hoefer@DDVRB.de

MARVIN BRENDEL: *1979, ist der Kopf hinter dem GeschichtsKombinat, einer Agentur für Wirtschaftsgeschichte und Historische Kommunikation. Er hat mehrere Chroniken für ostdeutsche Genossenschaftsbanken geschrieben und betreibt unter anderem die Webseite www.genossen-

schaftsgeschichte.info mit dem zugehörigen Magazin „Blätter für Genossenschaftsgeschichte“.

AO. UNIV.-PROF. DR. JOHANN BRAZDA: Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Wien 1973/78. Magisterium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften 1978. Promotion zum Doktor der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften 1987. Habilitation für das Fach „Betriebswirtschaftslehre für Genossenschaften“ an der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien im Juni 1998. Seit 1998 ao. Univ.-Prof. am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien und Leiter des Fachbereichs für Genossenschaftswesen.

DR. HOLGER BLISSE: Wirtschaftswissenschaftliches Studium an der Freien Universität Berlin. Promotion an der Universität Potsdam (Finanzierung und Banken). Berufstätigkeit in der Deutschen Bank, Berlin, im privaten Kredit- und Anlagegeschäft, in der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank (DZ BANK), Berlin, sowie im Österreichischen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), Wien, und wissenschaftliche Mitarbeit im Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin. Von 2009 bis 2014 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien (Fachbereich für Genossenschaftswesen).

MAG. FLORIAN JAGSCHITZ: Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien. Projektmitarbeiter beim Forschungsverein Entwicklung und Geschichte der Konsumgenossenschaften, Wien. Seit 2009 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Betriebswirtschaftslehre/Fachbereich für Genossenschaftswesen der Universität Wien.

MICHAEL STAPPEL: Diplom-Volkswirt, geboren 1964 in Obernburg am Main, studierte Volkswirtschaftslehre an der Bayerischen Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Er ist Senior Economist im Bereich Research und Volkswirtschaft der DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, Frankfurt am Main. Sein Aufgabenspektrum umfasst Analysen und Prognosen zu Banken und Finanzmärkten aus makroökonomischer Perspektive sowie Genossenschaften einschließlich Genossenschaftsgeschichte. Er ist Autor und Gesamtverantwortlicher der jährlich erscheinenden Publikation „Die deutschen Genossenschaften. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen“.



Genossenschaftliche Finanzeinrichtungen

In diesem Tagungsband sind die Beiträge zur 4. Tagung zur Genossenschaftsgeschichte zusammengefasst.

Die Tagung fand statt am 26./27. November 2009 in Berlin beim Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken.

